



**Biblioteca Universitaria de Granada
Memoria de Solicitud del
Sello de Excelencia Europea 400+
Noviembre de 2010**



ugr

Universidad de Granada
Biblioteca Universitaria

MEMORIA EFQM ESTRUCTURADA

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA GRANADA



ugr

Universidad de Granada
Biblioteca Universitaria

Memoria de Solicitud del
Sello de Excelencia Europea 400+
Noviembre de 2010

1.- INTRODUCCION: PASADO Y PRESENTE DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA DE GRANADA

Como se indica en su misión, la Biblioteca es la unidad de gestión de los recursos de información necesarios para que la Comunidad Universitaria pueda cumplir sus objetivos en materia de docencia, estudio, investigación y extensión universitaria. La finalidad principal de la Biblioteca es facilitar el acceso y la difusión de todos los recursos de información que forman parte del patrimonio de la Universidad, así como colaborar en los procesos de creación del conocimiento. Es competencia de la Biblioteca conservar y gestionar los diferentes recursos de información, con independencia de la asignación presupuestaria y del procedimiento a través del cual hayan sido adquiridos.

El organigrama de la BUG se incluye en el ANEXO figura A.1 y una idea de las cifras clave en la figura A.3.

ESTRUCTURA DE LA BIBLIOTECA

La Biblioteca de la Universidad de Granada (BUG) está compuesta por la biblioteca del Hospital Real y por las bibliotecas que sirven a las Facultades, Escuelas Técnicas Superiores, Escuelas Universitarias y otros centros o servicios; además cuenta con otras unidades de gestión técnica y coordinación cuya actuación afecta al conjunto de bibliotecas de la UGR. El total de puntos de servicio es de 21.

Al frente de la Biblioteca están las personas responsables de la Dirección y Subdirección, con la colaboración de una Junta Técnica y la supervisión de una Comisión delegada de la Junta de Gobierno de la Universidad, denominada Comisión de Biblioteca.

La responsabilidad de cada centro y servicio bibliotecario recae sobre la persona que ostenta la Jefatura de Servicio.

HISTORIA

Breve reseña Histórica de la Biblioteca Universitaria de Granada

Puede decirse que la vida de la Biblioteca arranca prácticamente con la fundación del Estudio General de Lógica, Filosofía, Teología y Cánones, gestada en la visita que realizó a la ciudad Carlos V en 1526. La Universidad se ve positivamente afectada por los cambios políticos y culturales que conllevan la venida de la dinastía francesa de los Borbones y la influencia del pensamiento ilustrado, reflejado en el intervencionismo estatal en todas las facetas de la vida de los súbditos y la preocupación por elevar su nivel intelectual.

Los cimientos de la Biblioteca actual

A lo largo de la segunda mitad del siglo XIX y los comienzos del XX se van configurando las líneas de la moderna Biblioteca Universitaria. La estructura misma de la Biblioteca va cobrando mayor complejidad, y de ella se van desgajando las distintas bibliotecas de Facultades, Seminarios y Cátedras, en distintos edificios y con fondos cada vez más especializados. Cada Biblioteca se dota de un catálogo propio, tanto alfabético como sistemático para control e información de sus fondos, a la vez que la Biblioteca General cuenta con un catálogo central de estructura análoga. La Biblioteca del Centro ocupa un lugar importante y la tendencia general es la de centralizar fondos, servicios y presupuestos, para lograr una mayor rentabilidad de los recursos humanos y económicos.

Desde 1990, se cuenta con un presupuesto centralizado para inversión en monografías, publicaciones periódicas y encuadernación. Este presupuesto se complementa con los recursos que aportan los Centros, Departamentos, Grupos y Proyectos de Investigación.

Fondos: Procedencia y Evolución

De los datos de que disponemos podemos deducir que hasta mediados del siglo XIX los fondos procedían de donaciones. Los primeros que aparecen por compra lo hacen a partir de 1839. Hasta 1875 habían ingresado un total de 16.789 obras en 42.629 volúmenes a lo largo de las diferentes épocas, a partir de 1813 la evolución de los fondos es ascendente.

Durante su ubicación en los locales que hoy ocupa la Biblioteca de la Facultad de Derecho, en la que permanecerá hasta su traslado en 1980 al Hospital Real, los fondos son organizados en catorce secciones que coinciden con las materias del catálogo o índice.

La anexión de nuevos fondos por compra y donaciones, hacen necesaria una nueva reorganización y un nuevo índice de toda la biblioteca.

En la actualidad los fondos que alberga la biblioteca están constituidos por más de 1.100.000 volúmenes de monografías en papel y más de 240.000 libros electrónicos; las publicaciones periódicas en papel son 15.000 títulos y las electrónicas más de 37.000.

Estos fondos (excepto los de formato electrónico que se consultan en línea) se distribuyen por los distintos puntos de servicio, coincidiendo su temática con los estudios impartidos en el centro donde se halla situada cada biblioteca.

El fondo antiguo se encuentra ubicado sobre todo en la Biblioteca del Hospital Real, y en las Facultades de Filosofía y Letras, Derecho, Medicina y Farmacia; la primera posee unos 80.000 documentos, de los cuales 44.661 están informatizados, entre los que podemos citar: 56 incunables, 4.056 impresos del s. XVI, 9.622 del s. XVII, 10.136 del XVIII, y 24.400 del siglo XIX. También cuenta con 1680 manuscritos.

Los catálogos existentes en la actualidad se pueden dividir en varias etapas: hasta 1989 subsisten un catálogo manual alfabético de autores y obras anónimas, y otro sistemático de materias según la CDU. A partir de 1989 se comienza a formar la base de datos informatizada de la BUG que en la actualidad contiene 1.200.000 registros de ejemplar. El proceso técnico de las obras se realiza en cada una de las bibliotecas, ya que el sistema informático permite alimentar una única base de datos desde los diferentes puntos. El sistema de Gestión informatizada que utiliza la Biblioteca es Millenium, de la empresa Innovative Interface.

TOTAL DE EMPLEADOS

El total de empleados de la Biblioteca a finales del año 2009 era **189**.

EL VIAJE HACIA LA CALIDAD

El Equipo de Gobierno de la UGR, a través del Vdo. de Planificación, Calidad y Evaluación Docente (ahora Vdo. para la Garantía de la Calidad) decidió incluir en su Plan de actuación 2001-2006 la evaluación de un conjunto de servicios transversales, entre ellos la BUG. Posteriormente la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) (ahora Agencia Andaluza de Evaluación (AGAE)) puso en marcha un plan para la evaluación del sistema que componen las Bibliotecas Universitarias de Andalucía, en el marco del II Plan de Calidad de las Universidades. En el curso académico 2002/2003 el Comité de Evaluación Interna terminó con la primera autoevaluación de la BUG y en mayo de 2004 tuvo lugar la visita del Equipo Externo. Esta evaluación supuso para la BUG un Plan de Mejora completo. A partir de las acciones de mejora de ese informe se firmó el primer Contrato-Programa en 2006 con la institución, seguido por la firma del segundo Contrato-Programa en el 2007, ambos con un seguimiento al año por parte del Vdo. y de la UCUA. El objeto de la implantación de un Sistema de Calidad -certificable por la Norma ISO 9001- vino dado por la necesidad de demostrar la capacidad de la BUG para satisfacer de forma consistente y continua con sus productos y servicios las necesidades y expectativas de sus usuarios, y por sistematizar su gestión y mejora de sus procesos. Así, en el año

2006 la Biblioteca estableció el Sistema de Gestión de Calidad en el que se definieron y desarrollaron la política, los objetivos, el Manual de Calidad y los procedimientos.

En el año 2007 la Biblioteca certificó su Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2000, y en 2008 y 2009 se pasó la Auditoría externa de seguimiento con éxito. En 2010 se renovó su certificado. En el 2009 y 2010 se firmaron el 3º y 4º Contrato-Programa ya directamente con el Vdo. para la Garantía de la Calidad regidos por la Normativa establecida por el mismo. En el curso 2009/2010 se decidió efectuar una nueva Autoevaluación y elaborar la presente Memoria.

Referencia e información
Consulta
Préstamo a domicilio
Préstamo interbibliotecario
Préstamo online CBUA
Lectura en sala
Reproducción de documentos
Formación de usuarios
Saddis: Apoyo documental al discapacitado
Préstamo de dispositivos electrónicos
RefWorks: gestión de referencias
Biblioteca electrónica
La Biblioteca Responde
Información sobre novedades bibliográficas

Figura 11 Servicios de la BUG

2.- LA BUG Y SU ENTORNO

SERVICIOS

La Biblioteca, como unidad de gestión de los recursos de información necesarios para que la Comunidad Universitaria pueda cumplir sus objetivos en materia de docencia, estudio, investigación y extensión universitaria, ofrece una serie de servicios, cuya finalidad es facilitar el acceso y la difusión de todos los recursos de información que forman parte del patrimonio de la Universidad, así como colaborar en los procesos de creación del conocimiento. Los servicios fundamentales de la BUG, de los cuales se informa en su página web y en su Carta de Servicios, son en síntesis los que aparecen en la figura 11. Su estructura se incluye en el ANEXO (fig. A.2).

La gestión y el trámite del proceso de edición electrónica de las tesis doctorales es un ejemplo innovador, dentro del sistema general de gestión de la calidad.

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

En coherencia con los objetivos estratégicos la Biblioteca de la Universidad de Granada estableció su misión y visión, que aparecen con sus valores en la figura 12.

USUARIOS

De acuerdo con el Artículo 14 del Reglamento de la Biblioteca Universitaria de Granada, se consideran usuarios de la misma:

- Todos los miembros de la comunidad universitaria de la UGR, así como los de centros adscritos a la misma.
- Profesores, investigadores, becarios, alumnos y personal de administración y servicios de otras Universidades en estancia oficial en la Universidad de Granada.
- Las personas que no pertenezcan a alguno de los grupos anteriores podrán hacer uso de los servicios de la BUG de acuerdo con las reglamentaciones y convenios previstos.

La BUG facilita, en la medida de sus posibilidades, la utilización de sus instalaciones, fondos y servicios por parte de cualquier ciudadano.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

La BUG estableció su Plan Estratégico con cinco Ejes Estratégicos que aparecen en la figura 13, cada uno de los cuales se desarrolla en Objetivos estratégicos, operacionales (acciones) e indicadores.

ENTORNO EXTERNO EN QUE ESTÁ INMERSA LA BUG

El Espacio Europeo de Educación Superior y el Espacio Europeo de Investigación, establecido en la Declaración de Bolonia de 1999, crea un marco donde las bibliotecas pueden integrarse en los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación. El aprendizaje se basa en la adquisición de competencias, en el concepto de autoaprendizaje, las bibliotecas se constituirán como un espacio de aprendizaje individual o en grupo, donde el usuario integrará la información obtenida adquiriendo competencias en el manejo de la información. Las nuevas tecnologías de la información y los programas de alfabetización informacional ocuparán un papel muy importante en este marco, pues el manejo de la información será una de las competencias generales que todos los alumnos deberán adquirir en su currículum. En el contexto de la investigación deberemos ofrecer a los investigadores unos servicios con valor añadido, que garanticen la desubicación y la autosuficiencia de los mismos.

El Sistema Andaluz del Conocimiento se define como “el conjunto de recursos y estructuras públicas o privadas, que interactúan para promover la generación, desarrollo y aprovechamiento compartido en aras de la construcción de la Sociedad del Conocimiento en Andalucía”. “En este sentido, es esencial la creación de redes e infraestructuras de colaboración que permitan que científicos, distantes entre sí, trabajen de forma cooperativa en proyectos de interés común”. En este contexto la BUG deberá colaborar para que esta realidad sea posible.

MISIÓN

La Biblioteca es la unidad de gestión de los recursos de información necesarios para que la comunidad universitaria pueda cumplir sus objetivos en materia de docencia, estudio investigación y extensión universitaria.

La finalidad principal es facilitar el acceso y la difusión de todos los recursos de información que forman parte del patrimonio de la Universidad, así como colaborar en los procesos de creación del conocimiento.

VISIÓN

Integrar la Biblioteca Universitaria como agente y servicio clave en el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y en los nuevos retos del Espacio Europeo de Investigación (EEI).

La Biblioteca de la UGR como Centro de recursos para el aprendizaje, la investigación y la gestión.

VALORES. Los valores que nos definen son los siguientes:

Calidad: ofrecemos a nuestros usuarios servicios de excelencia.

Visibilidad: contribuimos a difundir los resultados de la investigación que se produce en la Universidad de Granada.

Accesibilidad: facilitamos el acceso a nuestros espacios, servicios, nuestra página Web.

Comunicación: establecemos canales de comunicación con nuestros usuarios.

Acceso libre: Nos adherimos a las propuestas existentes en este marco, para poder compartir el conocimiento.

Profesionalidad: Nos comprometemos a desarrollar las competencias profesionales de nuestra plantilla.

Figura 12 Misión, visión y valores de la BUG

1. Aprendizaje: Conseguir un mayor nivel de alfabetización informacional, con usuarios autosuficientes y la sensibilización de los usuarios en la importancia de la misma.

2. Investigación: Lograr unos servicios de excelencia que satisfagan las necesidades de la investigación y docencia y contribuir en la difusión de la producción científica de la UGR.

3. Personas y organización: Garantizar la profesionalidad de todos los bibliotecarios y un plan eficiente de formación y actualización profesional permanente en un clima laboral óptimo.

4. Evaluación y calidad: Consolidar los sistemas existentes y conseguir la mejora continua utilizando los mismos como herramientas para la gestión de la BUG.

5. Alianzas cooperación y sociedad: Afianzar y seguir con las buenas prácticas existentes en relación con alianzas y cooperaciones nacionales e internacionales. Llegar a tener un impacto directo o indirecto en la sociedad, utilizando las mejores prácticas.

Figura 13 Ejes Estratégicos de la BUG



Criterio 1: Liderazgo



UGR

Universidad de Granada
Biblioteca Universitaria

¿A quiénes considera la organización líder y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

En la BUG se consideran líderes a todas aquellas personas que por alguna causa son referencia para otras, ya sea por su posición jerárquica, porque coordinan funciones o actividades de forma permanente, o porque temporalmente encabezan grupos de trabajo o coordinan iniciativas. Esto se hace extensivo a personas que representan a la Dirección en Equipos de trabajo externos.

La estructura de la Biblioteca, que se incluye en el ANEXO (fig. A.2), consta de servicios centralizados y servicios a usuarios distribuidos en centros. El esquema de liderazgo en los distintos niveles, en el momento actual, se puede sintetizar como se hace en la figura 1.1. Esto refuerza el desarrollo de un estilo de liderazgo abierto y compartido, que se hace extensivo a la UGR, a través de las colaboraciones con otras unidades de la Universidad y con otras entidades, como se expresa a continuación.

Organización	Nº de líderes	Descripción
Equipo directivo	2	Directora y Subdirector
Servicios centralizados	4	Funcionales: Coordinación y Gestión, Adquisiciones y Gestión Económica, Documentación Científica y Recursos Electrónicos.
Bibliotecas de Centros	21	Jefes de Servicio
BUG	5	Líderes de Grupos de Trabajo para la mejora
	10	Representantes de la BUG en equipos externos*
	Variable en función del proyecto	Coordinadores de otros proyectos: Cursos virtuales para usuarios, Formación del personal de la BUG, Proyectos de Innovación Docente...

Figura 1.1. Esquema de liderazgo de BUG a distintos niveles

*Equipo Directivo: Representante en el Comité del Consejo Andaluz de Bibliotecas y Centros de Documentación; Representante en REBIUN; Grupo de trabajo ALFIN de REBIUN, Representante en el CBUA y Vicepresidente de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios
 Jefe de Servicio de Recursos electrónicos: Grupo de trabajo Recursos-e de CBUA
 Jefe de Servicio del Servicio de Documentación Científica: Grupo de trabajo Evaluación de Repositorios Institucionales de RECOLECTA de FECYT y REBIUN
 Jefe de Servicio de Coordinación y Gestión del Sistema: Grupo Español de Usuarios de Innovative (GEUIN)
 Jefe de Servicio de la Biblioteca del Hospital Real: Grupo de Trabajo Patrimonio bibliográfico de REBIUN
 Jefe de Servicio de la Biblioteca de la Facultad de Psicología: Comité Editorial del IFLA Journal

¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión?

Todos los líderes se implican activamente desde la elaboración del Plan Estratégico que contiene un conjunto de objetivos estratégicos, operacionales e indicadores, hasta el seguimiento y gestión a través de los mecanismos del SIG. Como se explica en 1b más ampliamente, la gestión de los procesos clave, vinculados a los servicios, y parte de los de soporte, se lleva de forma descentralizada en cada uno de los centros, de acuerdo con la sistemática establecida, por lo que todos los Jefes de Servicio están directamente implicados, además de los servicios centrales. También en 1b se indican los órganos de decisión, que están compuestos por todos los niveles de liderazgo y se estructuran con cometidos y sistemáticas establecidas (ref. figura 1b.1).

Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes

Los valores oficialmente planteados como parte de las señas de identidad de la BUG (misión, visión, valores) son los que se indican en la figura 12 de la Introducción:

- **Calidad:** ofrecemos a nuestros usuarios servicios de excelencia.
- **Visibilidad:** contribuimos a difundir los resultados de la investigación que se produce en la Universidad de Granada.
- **Accesibilidad:** facilitamos el acceso a nuestros espacios, servicios, nuestra página Web.
- **Comunicación:** establecemos canales de comunicación con nuestros usuarios.
- **Acceso libre:** Nos adherimos a las propuestas existentes en este marco, para poder compartir el conocimiento.
- **Profesionalidad:** Nos comprometemos a desarrollar las competencias profesionales de nuestra plantilla.

No obstante, la implantación práctica de esta cultura, y el establecimiento de objetivos, y de procesos y sistemas mediante los cuales se prestan los servicios, requieren de características de comportamiento que se pueden considerar adicionales a estos valores. Por otra parte, la Política de Calidad contempla una serie de valores que responden muy significativamente a los Principios Fundamentales de la Excelencia, que propone la EFQM.

En función de lo anterior, los aspectos del liderazgo que crean cultura y de los cuales se evalúa la eficacia, se centran en los siguientes:

- Buen clima entre compañeros/as de trabajo
- Reconocimiento del trabajo bien hecho
- Relación entre Jefes y subordinados
- Trasmisión de objetivos y responsabilidades
- Jefe/a mantiene informado al personal
- Autonomía para desempeñar mi trabajo
- Puedo participar en las decisiones
- El/la Jefe/a dirige eficazmente el trabajo en equipo
- Ausencia de conflictividad con el Jefe, o con los compañeros
- Comunicación fluida
- Apoyo a formación (me conceden los cursos que pido)

Política de calidad
<p>La Biblioteca Universitaria de Granada (BUG) es consciente de la continua evolución de la educación superior y de la importancia de proporcionar a nuestros usuarios servicios conformes con sus necesidades y expectativas.</p> <p>Nuestra misión es facilitar el acceso y difusión de todos los recursos de información que forman parte del patrimonio de la UGR, así como colaborar en los procesos de creación del conocimiento.</p> <p>Para ello, la BUG implanta y mantiene un sistema de gestión de calidad basado en la norma UNE-EN-ISO 9001 que conlleva a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados - Orientación a los usuarios - Al desarrollo e implicación del personal - Al liderazgo y alianzas - Al aprendizaje, innovación y mejora continua - A la gestión por procesos - A la responsabilidad social - A la retroalimentación de los usuarios - Al cumplimiento de los requisitos normativos y legales que nos sean de aplicación <p>Esta política es el marco de referencia para el establecimiento y desarrollo de los objetivos de la BUG, y será revisada periódicamente para su continua adecuación.</p> <p>Asimismo, la Dirección velará para que esta política sea comunicada y entendida por todo el personal de la BUG.</p> <p style="text-align: right;">Granada, a 27 de marzo 2009</p>

Todos ellos cuentan con preguntas en la encuesta de clima, cuyos resultados oscilan entre 65 y 95% de acuerdo o satisfacción.

Dirección y orientación estratégica. Liderazgo en valores

ENFOQUE

Dirección y orientación estratégica

En la Introducción a esta memoria se hace referencia muy breve a la larga historia de la Biblioteca, desde los tiempos en que sus fondos procedían de donaciones, hasta los comienzos del XX donde se van configurando las líneas de la moderna Biblioteca Universitaria. Es evidente que su misión siempre ha tenido un carácter estratégico dado que sus servicios se proyectan a ayudar a la educación y progreso del país. El hito más reciente de estructuración formal de dicha orientación estratégica tiene lugar con la formulación de forma participativa del Plan Estratégico 2008-2011, que permite establecer y comunicar una clara dirección tanto a sus colaboradores, como a los demás grupos de interés de su entorno. Mediante la comunicación e implantación de dicho plan, articulado en cinco ejes estratégicos, una serie de objetivos estratégicos y su despliegue en objetivos operacionales, la Dirección orienta a todos sus colaboradores hacia objetivos comunes y compartidos, en línea con la misión y la visión de la BUG.

Por otra parte, y con anterioridad a esto, la Dirección ya había promovido el desarrollo e implantación de una Política de Calidad en 2006, y de un Sistema de Calidad que se certificó frente a la Normativa ISO 9001:2000 en febrero de 2007. También la Carta de Servicios y los contenidos de la web de la BUG y muchos otros documentos de referencia y conocimiento público, se unieron a este conjunto, en el que se establecen claramente no sólo las bases orientativas, sino aspectos mucho más concretos sobre estrategias y objetivos de la BUG.

La misión, visión y valores de la Biblioteca Universitaria aparecen definidos y se comunican en el Plan Estratégico 2008-2011, en la Carta de Servicios, en la Política de Calidad, se recuerdan al personal en los cursos de formación del PAS.

La Biblioteca tiene definida su imagen corporativa dentro del marco del Manual de Imagen Corporativa de la Universidad de Granada, y tanto su imagen como su estrategia responde a la de la Universidad de Granada.

Liderazgo compartido en valores

La Dirección de la Biblioteca tiene el compromiso con la Institución de promover la cultura de la calidad a través de los diferentes Contratos-Programas establecidos con el Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad.

Como se ha dicho, la propia estructura organizativa de la Biblioteca, servicios centrales y servicios a usuarios distribuidos en centros integrados en la Universidad, refuerza el liderazgo abierto y fundamentado en la colaboración dentro de la UGR (Colaboraciones con Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad y otras unidades funcionales de la UGR, Grupos de mejora, Junta técnica, Comisión de Biblioteca, etc.), y externa (con otras universidades).

En todos ellos, se mantiene un espíritu de liderazgo en valores (*Calidad, Visibilidad, Accesibilidad, Comunicación, Acceso libre y Profesionalidad*), que se manifiesta claramente tanto en el desarrollo de pautas de conducta, como en acuerdos y planteamiento de prioridades y proyectos. A esto hay que añadir otra serie de aspectos del liderazgo que crean cultura, de los que se ha hablado en la Información general a este Criterio (*relaciones, clima, reconocimiento, transmisión de objetivos, participación en decisiones, etc.*).

También debemos apuntar que las Bibliotecas Universitarias son instituciones lideradas por personas que tienen una profesión muy bien reglada y desarrollada, tanto en los estudios que llevan a su titulación, como en las actividades de organizaciones profesionales encargadas de la evolución de las herramientas y de la continua adecuación de sus miembros a través de la formación permanente reglada.

Este liderazgo en valores se hace extensivo a usuarios del servicio (se evalúa en valor afectivo), así como a profesores e investigadores, por ejemplo, promoviendo la visibilidad y el acceso abierto, difusión y preservación de los resultados de la investigación científica de la UGR a través del Proyecto DIGIBUG, a la vez que les proporciona un lugar donde incluir sus temas de docencia, algo necesario para implantar los estudios de acuerdo con el Plan Bolonia. La extensión del servicio de la BUG a los ciudadanos refuerza la vertiente social de la institución y la vocación de sus líderes y empleados por una labor con proyección social.

Todo ello, en suma, contribuye a un modelo de liderazgo ético y responsable, con valores compartidos y creador de una cultura basada en la confianza y la transparencia, lo que se trasmite a las personas a través del ejemplo y de la colaboración diaria.

DESPLIEGUE

Los líderes de la Biblioteca han participado en la preparación del Plan Estratégico, con los consiguientes acopios y análisis de informaciones, elaboración de DAFO, alternativas, toma de decisiones, etc. (ref. Criterio 2). Asimismo, todos se implicaron personalmente en el desarrollo del Sistema basado en procesos, y colaboran de forma continua en su optimización.

La comunicación de la misión, visión y valores, a través de los medios y la línea de dirección, es muy eficaz: según la encuesta de clima laboral casi el 92% asegura conocerlos. Asimismo, el 95,5% asegura conocer los objetivos y responsabilidades de su puesto.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La eficacia del liderazgo para comunicar y mantener la orientación estratégica y llevarla a efecto, se mide a través de esquemas de revisiones continuas y periódicas: *Revisión Anual de la Política de Calidad y del Sistema (ref. 5a), disciplina del propio Sistema de Calidad (auditorías internas y externas, no conformidades, etc.), planificación de objetivos anuales cuantificables, concretos y alcanzables en función de planes de respaldo (de hecho, el Eje Estratégico 4 trata sobre Evaluación y Calidad), Contrato Programa con la UGR, compromisos de calidad recogidos en la Carta de Servicio de la BUG, etc.*

Los aspectos que se derivan del liderazgo en valores, se evalúan tanto en encuestas a usuarios (ref. 5e y 6a), como en la encuesta de clima interna (ref. 3a y 7a). En esta última, hay 8 preguntas directamente relacionadas y otras 4 indirectamente, cuyo conjunto caracteriza la acción del liderazgo, entre las cuales varias tocan valores.

Subcriterio 1B Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan la mejora del sistema de gestión y su rendimiento

Los líderes: impulsores e implicados en la gestión y mejora del sistema

ENFOQUE

Conjunto equilibrado de resultados: La visión de la BUG a medio-largo plazo se desarrolla en su Plan Estratégico 2008-2011, que se describe en 2c. A partir de los resultados del año anterior, a principios de cada año la Dirección con el Comité de Calidad identifican un conjunto de objetivos operacionales que explicitan las prioridades para ese año. Dichos objetivos se plantean como acciones, programas o iniciativas. Cada uno lleva asociados uno o más indicadores para medir su implantación efectiva (refs. 2b, 2c, Fig. A.4). Como se puede ver en las refs., el conjunto contempla de forma equilibrada todos los grupos de interés de la BUG. Cada uno de los indicadores se desarrolla y gestiona según un **diseño estandarizado** que contiene: *Compromiso asociado, Indicador, Fórmula de Cálculo, Valores absolutos, Frecuencia de Medición, Periodo de Medición, Estándar y Observaciones*. Para su seguimiento y gestión, los indicadores se clasifican de acuerdo con un **CM** en cuatro vertientes: *Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Clientes, y Financieros*. Dentro de éstas, se clasifican a su vez de acuerdo con la tipología de procesos a los que se asocian y según **los cinco ejes estratégicos** del PE 2008-2011.

Sistema de gestión: La BUG inició en el curso 2005/2006 el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2000, que fue certificado en 2007. Esto supuso un marco de gestión basada en hechos y datos, homogeneizado y normalizado, que le permitió un seguimiento de las actividades en las diferentes Bibliotecas de Centro y Servicios, y aumentar la satisfacción tanto de usuarios, como de empleados. A lo largo de estos años, el sistema se ha perfeccionado con mejoras operativas e innovación, hasta su situación actual. En el subcriterio 5a se describe la dinámica de gestión y mejora de los procesos a través del SIG.

Transparencia y confianza: La dirección genera un clima favorable para la mejora, estimula la participación y facilita la discusión de propuestas, la crítica y el intercambio de ideas entre los miembros de los grupos de trabajo y mejora. La transparencia es total: toda la información se incluye en Memorias de gestión, Anuarios y otros conjuntos documentales, que están en la web de la BUG. Aparte de esto, los órganos que representan el liderazgo en gestión y decisión incluyen un conjunto amplio de personas, como se indica en la figura 1b.1.

Órgano	Composición	P	Cometido
Equipo de Gobierno UGR	Órganos unipersonales: Rector, Vicerrectores, Secretaría General, Gerente Órganos colegiados: Consejo Social, Consejo de Gobierno, Claustro Universitario		
Consejo de Gobierno de la UGR	Rector, Secretaría General, y Gerente 50 miembros de la Comunidad Universitaria: - 15 designados por el Rector del PDI, PAS y estudiantes - 20 elegidos por el Claustro (miembros del PAS, PDI y estudiantes) - Los Decanos o Directores de las dos Facultades o Escuelas con mayor número de titulaciones y de entre las restantes, los Decanos o Directores de las dos Facultades o Escuelas con mayor número de estudiantes - 5 Decanos de Facultad o Directores de Escuela, 5 Directores de Departamento y 1 Director de Instituto Universitario de Investigación - 3 miembros del Cons. Social no pertenecientes a la Comunidad Universitaria.	C	Órgano colegiado de Gobierno de la UGR: Establecer las líneas estratégicas y programáticas de la Universidad, así como las directrices y procedimientos para su aplicación, según las competencias normativas establecidas en los Estatutos de la Universidad.
Comité de Calidad BUG	La Dirección de la Biblioteca con los Coordinadores de los Grupos de trabajo para la mejora y el Responsable de Calidad	A	Órgano de Revisión del Sistema de Calidad, Revisión de la eficacia del SIG y formulación de objetivos.
Comisión de Biblioteca	El Rector, o por delegación, el Vicerrector de los que dependa el servicio; Director técnico; 3 miembros del personal adscrito al servicio (1 TEBAM y 2 funcionarios); 7 miembros en representación de los usuarios: 5 profesores, 2 alumnos	C	Comisión consultiva del Consejo de Gobierno y del Rector para todo lo que contribuya al cumplimiento de los fines y mejora de la calidad del servicio correspondiente. Según funciones establecidas en Art.11, Cap. 3 del Reglamento BUG.
Junta técnica BUG	Miembros natos: Director y Subdirector de la BUG Miembros electos: Cuatro Facultativos/Ayudantes; Dos Técnicos Especialistas/Técnicos Auxiliares; Administrativo/Auxiliar	C	Asesora al Equipo Directivo de la Biblioteca en sus funciones. Según los establecidos en el Art.12 del Capítulo 3 del Reglamento de la BUG.

Figura 1b.1 Sistema de liderazgo para la gestión y la decisión P: periodicidad: A: anual, M: mensual, C: a convenir etc...

La propuesta de evaluación con el Modelo EFQM partió de la Dirección de la BUG. Así, la BUG se constituye en el primer servicio de la UGR en este proceso. Se evaluó por primera vez en 2002/2003, obtuvo la certificación de la ANECA en 2004, lo que dio lugar a un Plan de Mejora, enfocado a corto, medio y largo plazo. En 2010 ha realizado otra Autoevaluación EFQM. Todo lo anterior y los resultados de los últimos años son la base de un sistema de liderazgo en gestión consolidado y fiable, que genera confianza, porque cumple con sus compromisos y objetivos. Esta confianza se manifiesta p. ej. por el hecho de que la BUG ha continuado aumentando su presupuesto hasta 2009, incluso en época de crisis, y también en la cooperación y trabajos que realiza en coordinación y con asesoramiento del Vdo. para la Garantía de la Calidad, p. ej. nueva Carta de Servicios; acuerdos Contratos-Programas, elaboración y seguimiento de Planes de Mejora, Gestión de auditorías, etc.

DESPLIEGUE

Como se ha dicho, el Plan Estratégico y el conjunto de objetivos e indicadores, así como el SIG, contemplan todos los grupos de interés de la BUG. La gestión de los procesos clave, vinculados a los servicios, y parte de los de soporte, se lleva de forma descentralizada en cada uno de los centros, de acuerdo con la sistemática establecida. Los órganos de decisión mencionados están compuestos por todos los niveles de liderazgo y se estructuran con cometidos y sistemáticas establecidas. La carta de Servicios, el Contrato Programa, etc., establece sus compromisos cara a sus grupos de interés más relevantes. En definitiva, la BUG responde a todos sus grupos de interés.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La eficacia del Sistema de Gestión, incluyendo los esquemas de liderazgo, se evalúa cada año y oficializa a través de una revisión del Sistema en que participan la Dirección y el Comité de Calidad: se verifican los resultados frente a los objetivos y se determina la eficacia del conjunto. Además, el sistema se evalúa y revisa periódicamente mediante los mecanismos indicados, a lo que añadimos las auditorías internas y externas, y las Autoevaluaciones EFQM. En el subcriterio 5a se describe esto con más detalle. Como ejemplos de mejora podemos citar el diseño del Cuadro de Mando Integral, el Observatorio de análisis externo, el seguimiento de objetivos.... etc.

Enfoques adicionales	Despliegue	Med. efic. refs. results
Desarrollo de capacidades: La dirección estimula la asistencia y la participación de los líderes en formación relacionada con: desarrollo de competencias de líder, gestión y organización de RRHH, gestión del gasto, aplicación de tcas. de marketing, cursos "Formación del PAS", sobre Modelo EFQM, sistemas de gestión de calidad y de especialización para los TEBAM.	Todos los líderes y empleados	Indicadores de rendimiento de la formación, de su eficacia y de percepción de los asistentes.

Grupos de interés externos. Relaciones de colaboración.

ENFOQUE

Grupos de interés externos

La BUG distingue dos grupos de interés externos: los externos a la BUG pero internos de la UGR, y los externos a la UGR.

En el subcriterio 4a (figura 4a.1) se indican cuales son los principales en cada una de estas dos categorías y se exponen los tipos de convenios y el propósito de los mismos. Asimismo, se explica cómo estas políticas de colaboración o asociativas responden a dos de los ejes estratégicos de la BUG.

La BUG realiza una serie de actividades que le permiten **entender, anticipar y dar respuesta** a las distintas necesidades y expectativas de los grupos de interés externos:

1. **Atención y respuesta** a la demanda de información de los grupos de interés externos.
2. **Alianzas estratégicas** mutuamente beneficiosas para las dos partes.
3. **Colaboración** y disposición para colaborar en actividades de su interés.

1. Atención y respuesta. Transparencia

La Biblioteca proporciona servicios e información de varios tipos y propósitos, a través de distintos canales, dirigida a diversos receptores:

- Los servicios de la BUG a sus usuarios están ampliamente desarrollados en los subcriterios 5b - 5e, por lo que no vamos a referirnos a ellos aquí.
- La BUG proporciona información transparente a los Órganos de gobierno de la Universidad, así como a las diferentes Juntas de Facultad.
- La BUG publica información muy amplia acerca de su gestión y sus resultados, a través de las *Memorias de gestión*, *Memorias académicas* y *Anuario*, tanto de forma impresa como a través de su página web.
- Anualmente, se publican en la página web de la Biblioteca los resultados de la encuesta de satisfacción de usuarios, las actas de las reuniones de la Comisión de Biblioteca, las acciones más destacadas llevadas a cabo recogidas en las citadas memorias, las actividades desarrolladas que publica en su propio Anuario y los datos relativos a las Bibliotecas Universitarias y científicas españolas, que se publican en el anuario de REBIUN.

Todo ello demuestra la transparencia de su gestión y la difusión de esta información a todos los grupos de interés.

2. Alianzas estratégicas y operativas. Ideas e innovación

Las alianzas establecidas por la Biblioteca son de carácter estratégico en su totalidad, aunque los convenios de colaboración se respaldan con proyectos concretos de índole operativo, por ejemplo, para el desarrollo de nuevos proyectos. Como se explica en 4a, la BUG es parte de una **amplia red** de colaboración con otras bibliotecas universitarias autonómicas y municipales, y pertenece a las principales asociaciones y redes profesionales de ámbito internacional, nacional y regional, y en este contexto, forma parte de sus grupos de trabajo: REBIUN, Grupo Geuin, CBUA, Recolecta. Además, mantiene convenios de colaboración con entidades como son M^º de Cultura, Banco Santander, Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, etc.

Por otra parte, la Biblioteca colabora con otros servicios y departamentos de la UGR, como el Servicio de Informática, la Comisión de Doctorado, el Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad, el Gabinete de Comunicación, CEVUG (Centro de Enseñanzas Virtuales de la Universidad de Granada), Grupo de Investigación Secaba, Grupo de Investigación de Evaluación de la Ciencia y de la Comunicación Científica. Existen acuerdos y cooperación interna con los órganos responsables de las distintas facultades participando muchas bibliotecas de centros en proyectos de innovación docente y en órganos de representación (Juntas y Comisiones de Centros). (Resultados en 7b).

En los subcriterios 4d y 4e se incluyen ejemplos de innovación y en 5b su repercusión en los servicios de la BUG, muchos de los cuales se deben a alianzas o colaboraciones, indicándolo en cada caso. Todo ello contribuye sin duda a mejorar la imagen tanto entre el resto de Bibliotecas Universitarias, como cara al exterior, con los consiguientes beneficios que de ello se derivan.

3. Colaboración

La Biblioteca está abierta a participar en proyectos de índole social establecidos por organismos externos a la institución, que contribuyen a crear una imagen excelente de la misma, y generan interés por la utilización de sus servicios, p.ej.:

- Visitas guiadas en el Hospital Real y en otras bibliotecas de centros para alumnos de centros educativos, asociaciones de vecinos, etc.
- Colaboraciones con fondos de la Biblioteca Universitaria para realizar exposiciones con entidades que lo soliciten.

Se desarrolla más ampliamente en el Criterio 8.

DESPLIEGUE

El conjunto de alianzas y convenios cubre todos los aspectos de interés para la BUG. La Dirección y los líderes representativos de la Biblioteca están directamente implicados, tanto en las estrategias, como en los acuerdos y en los proyectos específicos.

Todos los convenios suponen beneficios mutuos, se fundamentan en la transparencia y colaboración, y están sujetos a una sistemática de seguimiento en función de cada uno de los programas o iniciativas.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Todo lo expuesto constituye un conjunto de prácticas continuas, que se plantean con una visión estratégica, desde un liderazgo compartido y como respuesta a necesidades comunes dentro del ámbito universitario y cultural del país y mundial. Por lo tanto, está en continuo seguimiento, revisión e impulso de nuevas ideas, por parte del liderazgo y las instituciones, en línea con Contratos programa, acuerdos, compromisos contraídos y presupuestos. El despliegue de los programas e iniciativas conlleva los mecanismos y sistemas de medición y seguimiento específicos.

Ya se han mencionado en "enfoque" la documentación que se genera y que guarda registros anuales de la situación de cada programa.

Cultura de excelencia entre las personas de la BUG

ENFOQUE

Referencia, cultura y generación de ideas para la innovación

De acuerdo con lo expuesto en 1a sobre liderazgo en valores, las personas que representan el liderazgo en la BUG constituyen las referencias de estilo y comportamientos, si bien, como servicio muy volcado al usuario, podemos hablar de una cultura del comportamiento generalizada a todos los niveles (ver niveles en el apartado Evaluación, revisión y perfeccionamiento).

Los líderes fomentan la participación, impulsando el sentido de pertenencia del personal de la BUG, contando siempre con muy buena acogida por parte del personal cada vez que se pide colaboración, que participan voluntariamente en los trabajos solicitados.

La Dirección facilita la discusión de propuestas, la crítica constructiva y el intercambio de ideas entre el personal mediante la creación de grupos de trabajo encargados de proyectos concretos y también a través de la creación de grupos para la mejora. Cuando es necesaria la colaboración externa, la solicita a la UGR o a otras organizaciones externas.

En síntesis, los mecanismos mediante los cuales la Dirección impulsa e implica a las personas en el desarrollo y consolidación de una cultura emprendedora, generan muchos beneficios ya que supone un amplio abanico de aportaciones. Se incluyen en la figura 1d.1.

Todo lo anterior se desarrolla con más detalle en 3c.

Esquema de delegación

Parte de la Dirección se despliega jerárquicamente y en relación con las responsabilidades de puestos y propiedad de los procesos, teniendo también en cuenta la distribución del personal en los distintos centros de servicio. Cada punto de servicio tiene sus planes, objetivos y funcionamiento autónomo, dentro de las directrices generales de la Dirección, llevando a cabo los Jefes de Servicio la gestión de su personal y promoviendo la responsabilidad y participación de éstos en el gobierno de su centro. El esquema contempla:

- Dirección, Subdirección
- Jefes de Servicio de cada Biblioteca (actividades y planes propios de Biblioteca de Centro).
- Líderes funcionales en servicios centrales.
- Líderes de equipos de trabajo y representantes de la Dirección en equipos externos.
- Comité de Calidad, Junta Técnica, Comisión de Biblioteca.

Desarrollo del potencial de los empleados, apoyo y reconocimiento

Los líderes se implican en los planes de formación: los jefes de servicio consultan a todo su personal para saber sus necesidades de formación y las envían para su consolidación y desarrollo del Plan de Formación, según se explica en 3b. Asimismo, los líderes se implican en la impartición de cursos de formación de la Biblioteca.

Como parte de los mecanismos de seguimiento del progreso hacia los objetivos, los distintos niveles de liderazgo trabajan con los empleados y se aseguran de que cuentan con todo lo necesario, apoyándoles en lo que precisen.

El reconocimiento es frecuente por parte del Equipo Directivo, de forma oral o escrita (vía e-mail), a personas y equipos, cuando los hechos y logros lo justifican (más del 65% de las personas se sienten reconocidas).

Fomento de igualdad de oportunidades y la diversidad

En lo que respecta a igualdad de oportunidades, la Dirección de la BUG se asegura de que se respete y cumpla con toda la legislación aplicable, p.ej. concursos de méritos, promoción horizontal y vertical, carreras profesionales, posibilidades de movilidad, conciliación de vida laboral y familiar, reducción de jornadas, etc. La selección, formación y promoción del personal se realiza dentro del marco normativo en todos sus niveles (Estatutos de la UGR, legislación autonómica y estatal).

En el nivel de promoción, divulgación, sensibilización, asesoramiento y ayuda en el desarrollo de acciones para acoger la diversidad dentro de la UGR, tenemos que referirnos a una gran variedad de servicios enfocados a diferentes grupos de interés dentro de la Comunidad Universitaria, como el Gabinete de Acción Social de la UGR, la Unidad de Igualdad entre Mujeres y Hombres de la UGR, la figura del Defensor Universitario, etc. Las diferentes formas de acogida de la diversidad del personal se evidencian en los subcriterios 3a y 3e.

Dentro de este marco se han adaptado el acceso y los espacios de la mayoría de las bibliotecas a las personas con discapacidad p.ej. cambios de los mostradores, entradas, etc., se puso en marcha el Servicio de Apoyo Documental a Discapacitados (SADDIS), se adecuó la página Web de la BUG y el servicio de formación de usuarios para personas con discapacidad.

DESPLIEGUE

La cultura participativa está muy consolidada en la BUG, lo que se evidencia en la figura 3c.1, y subcriterio 3c. El liderazgo compartido y la delegación de responsabilidades y funciones están perfectamente arraigados en la plantilla de la BUG.

Las personas se sienten reconocidas en sus esfuerzos y logros. La prueba más palpable de la sistematización y perfeccionamiento en el tiempo, son los niveles de resultados alcanzados, que se comenta a continuación. Por otra parte, todo el personal ha firmado un **compromiso de adhesión** al Complemento de productividad para la mejora y calidad de los servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas Andaluzas, por tanto con la política de calidad de la UGR y de la BUG.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Todo lo anterior está sujeto a mecanismos de evaluación y mejora continua. Esto se evidencia en las mejoras tangibles (innovación 4d, procesos 5a, servicios 5b), los resultados de rendimiento (6b, 9b) y la encuesta de clima que muestra niveles de opinión tales como las que aparecen en la tabla adjunta.

- Uso del Buzón de sugerencias.
- Participación en la puesta en marcha de nuevas tecnologías, y nuevos canales de comunicación.
- Desarrollo de nuevos servicios y mejora de los existentes.
- Participación proactiva del personal en los ámbitos y órganos de representación relacionados con la BUG.
- Implicación activa del personal en todos los procesos de mejora, herramientas utilizadas, respuesta a quejas y sugerencias de los usuarios, medición y análisis de los indicadores de rendimiento y de las percepciones, etc.
- Participación en equipos externos (CBUA, REBIUN, ...), en representación de la BUG.
- Amplia participación en la Autoevaluación según la Guía para la evaluación de Bibliotecas Universitarias y a partir del Modelo EFQM de Excelencia, lo que da lugar a proyectos de mejora (ref. figura 3c.1).

Figura 1d.1 Mecanismos de impulso de la excelencia

- Más de 80% en autonomía para desempeñar mi trabajo, y en clima de trabajo
- Más del 70% libertad para elegir mi propio método de trabajo, y en relaciones con jefe y compañeros
- Más de 70% en comunicación fluida
- 65% de sati. por participación en decisiones y también por reconocimiento.

Captación y análisis de fenómenos, procesos de decisión y gestión flexible del cambio

ENFOQUE

Captación y análisis interno y del entorno

Existen muchas fuentes de información que sirven como referencia u observatorios que la BUG utiliza para conocer los cambios y tendencias, tanto relativas al entorno externo, como internamente. A éstos hay que añadir la información que proviene de las estrategias en el terreno de la enseñanza, las guías y estrategias de la UGR y la normativa aplicable. Mencionamos en la figura 1e.1 los más relevantes y algunos de los subcriterios donde se explican. Además de esto, la BUG cuenta con un amplio conjunto de indicadores, efectúa mediciones sistemáticas y analiza los resultados del rendimiento de sus procesos y actividades (ref. 2b).

La BUG ha sido líder dentro de la Institución en todos los procesos de evaluación y mejora, desde los primeros planes institucionales de evaluación en el sexenio 2001-2006, habiendo sido protagonista destacada en la elaboración de la Guía EFQM de la UCUA para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias (2001) y de la Guía para la evaluación externa de bibliotecas universitarias y herramientas para la evaluación externa de bibliotecas universitarias (2002) para la primera evaluación transversal de las bibliotecas universitarias andaluzas (Informe final de evaluación y aplicación de planes de mejora de Bibliotecas Universitarias de Andalucía: 2004-2006 Publicado en 2007).

En 2002 se constituye un Comité de evaluación Interna de trabajo con el objetivo de preparar la primera autoevaluación de la Biblioteca que se concluye en febrero del 2004 con la redacción del Informe de Autoevaluación. En mayo del 2004 el Comité Externo de Evaluación (CEE) visitó la UGR y tras lo cual elaboró su Informe de Evaluación. Posteriormente en 2006, junto con el Comité de Calidad y la Dirección se constituye el grupo de trabajo para la elaboración del Plan Estratégico 2008-2011 de la BUG.

Toma de decisiones de cambio

Existen órganos de apoyo a la Dirección - establecidos según las bases del Reglamento de la BUG- como la Comisión de la Biblioteca y la Junta Técnica de la Biblioteca, que junto con la Dirección de Biblioteca, analizan periódicamente cualquier tipo de situación y toman decisiones en función de las conclusiones. Algunas decisiones suponen cambios de aplicación inmediata, ya que aunque se cuenta con un presupuesto, hay flexibilidad de adaptación del mismo en su ejecución. Otras, aunque su estudio se acometa, deben de canalizarse a través del siguiente plan anual, como parte de los objetivos operacionales y con el consecuente presupuesto.

Lo que se explica en 2c respecto al proceso de análisis DAFO (ANEXO fig. A.5) y formulación del Plan, puede considerarse complementario a lo anterior en cuanto a metodologías aplicadas. Si bien, tiene un carácter periódico y no continuo, como es lo que se explica en el presente subcriterio.

Gestión del cambio, flexibilidad e implicación

La estructura orgánica y funcional de la Biblioteca permite el desarrollo de una dirección participativa, que se adapta con facilidad y eficacia al cambio. La Dirección de la Biblioteca cuenta con presupuesto propio para asignación de recursos para adquisición de material bibliográfico y documental, así como para el establecimiento de proyectos a corto plazo.

La presencia de la Biblioteca en la vida de la Institución se demuestra en el apoyo del equipo de gobierno de la misma.

La Dirección participa activa y directamente en la comunicación, planteamiento, reorganización del personal, desarrollo de planes y seguimiento de la ejecución, necesarios para implantar cualquier cambio relevante.

DESPLIEGUE

Los sistemas de captación de información y tendencias abarcan todo el entorno sin excepción: redes externas, nacionales e internacionales, la UGR, y los mecanismos de captación de fenómenos de todo tipo. En estos procesos, la Dirección implica a los grupos de interés necesarios (BUG, UGR, otros GI externos), para las decisiones, en base al mutuo acuerdo, confianza, y credibilidad para asegurar el éxito en el desarrollo del cambio. La sistemática es total, se analizan en el momento en que se producen y en algunos casos, la BUG se adelanta a las necesidades derivadas de esos cambios externos.

Dada la estructura de distribución en puntos de servicio de la BUG en los centros, tanto la Dirección y los otros líderes, como el personal, a todos los niveles, participan de los cambios en su concepción y en su implantación.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La propia naturaleza de los sistemas descritos está en sí misma orientada a la evaluación, revisión y perfeccionamiento. Todos ellos están sujetos a su propia dinámica de evaluación y revisión, en función de los resultados de implantación efectiva de los cambios y también en función de cómo sirven a su propósito (lo que se explica en cada caso específico en otros subcriterios).

La efectividad de cada cambio se comprueba analizando en cada caso los resultados que tienen que ver con la índole del mismo, por ejemplo, indicadores clave del sistema, resultados de encuestas, de usuarios, etc.

Son muchos y muy variados los cambios que han tenido lugar en los últimos años en la BUG. En la figura 1e.2 se citan algunos ejemplos de cambios relevantes.

- Consorcio de las Bibliotecas Universitarias de Andalucía (CBUA) (1c, 4a)
- Plan de Servicios Bibliotecarios de Andalucía 2008-2011
- Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN). II Plan estratégico REBIUN (1c, 2c, 4a)
- Plan Bolonia. Requerimientos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) (4c)
- Plan Estratégico de la UGR y memorias anuales.
- Contrato programa establecido con la UGR (2a, b, c)
- Cambios económicos, que se reflejan en los presupuestos (4b)
- Cambios tecnológicos, a través de expertos propios o del Servicio de Informática de la UGR (4d)
- Seguimiento y análisis continuo de la normativa aplicable, por ejemplo, Ley de la Ciencia, legislación laboral aplicable al funcionariado, LOPD, etc. (2a)
- Procesos de relaciones con usuarios (2a, 5e)

Figura 1e.1 Fuentes de información y observatorios de la BUG

- Cambios estructurales de la BUG, para adaptarse a las necesidades de la UGR (centros de servicio) (Introducción)
- Adaptación de edificios y espacios en los puntos de servicio (4c)
- Nuevas herramientas, aplicaciones y servicios (4d, 4e, 5b)
- Establecimiento de redes de colaboración (1c, 4a)
- Adaptación al EEES, pretendiendo convertirse en un verdadero Centro de Recursos y Acceso a la Información (CRAI). (4c)
- Cursos de formación para el personal (planes de Formación del PAS; Jornadas sobre los CRAI, etc.(3b)
- Adaptación de la RPT de la BUG a las nuevas necesidades (3b)
- Constitución de la Junta Técnica de asesoría a la Dirección (1b)
- Constitución del Comité de Calidad y análisis anual del Sistema de calidad por parte del mismo (5a).
- Anticipación a la Ley de la Ciencia (Proyecto DIGIBUG) (5b)
- Anticipación: La BUG es pionera en programas de innovación tecnológica (4d, 5b).

Figura 1e.2 Ejemplos de cambios

Grupos de interés clave

Los grupos de interés clave de la BUG son de muy diversa índole. Se indican a continuación los más relevantes:

Personas

- **Alumnos de postgrado y becarios de investigación:** A los que se les da apoyo en su proceso de investigación para la publicación de tesis doctorales, trabajos de investigación...
- **Personal docente e investigador (PDI):** Se les facilita el acceso a la información científica y se les adiestra en el manejo de las herramientas para la búsqueda y recuperación de la información, y se les da apoyo tecnológico para la difusión de ciencia. Además, se les proporciona los recursos necesarios para su actividad docente en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior.
- **Alumnos, becarios:** Se les dota de herramientas e instrumentos que necesitan para el aprendizaje, estudio e investigación, y se les proporciona el acceso coherente a los materiales.
- **Ciudadanos:** Se les proporciona acceso a los servicios generales de la biblioteca como unidad enmarcada en una institución de servicio público que tiene una responsabilidad social.
- **Personal de Administración y Servicios (PAS):** De los que depende directamente el éxito de la BUG y a quienes se trata de proporcionar un trabajo interesante y una proyección laboral futura.

Entidades/Partners

- **UGR** y cada una de sus unidades: con las cuales la BUG actúa y de las que recibe las correspondientes guías y apoyos corporativos.
- **La propia BUG:** cuyas necesidades y expectativas se centran principalmente en el hecho de llevar a buen término su misión, responsabilidades y compromisos, que debemos tener en cuenta de forma equilibrada con las de los otros grupos de interés.
- **Otras Universidades:** Con las que se mantienen relaciones de intercambio y aprendizaje mutuo, y de las que se analiza la información disponible y experiencias que puedan servir como buena práctica, para aplicarla a nuestra producción científica.
- **Sistema Andaluz de Bibliotecas y Centros de Documentación (SABCD) y Sistema Español de Bibliotecas:** establecen el marco legal de cooperación bibliotecaria y coordinación técnica a nivel autonómico y estatal respectivamente.
- **REBIUN:** organismo estable en el que están representadas todas las bibliotecas universitarias españolas, entre las que se encuentra la BUG; cuyo fin es la coordinación de las políticas bibliotecarias y las acciones cooperativas.
- **Consortio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía (CBUA):** cuya misión es potenciar la cooperación entre las bibliotecas universitarias andaluzas, sobre tres ideas básicas: mejorar el aprovechamiento de los recursos económicos, dar mayor accesibilidad a los recursos compartidos y facilitar el uso compartido de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- **Empresas:** destacan las que suministran servicios y productos de información, las que comparten proyectos de desarrollo tecnológico y cualquier otra que mantenga un vínculo con la BUG.
- **Sociedad en general:** Que nos permiten aproximar la ciencia a la sociedad mediante el acceso abierto, lo que maximizará la comprensión científica, y los rendimientos de la inversión, puesto que las publicaciones se utilizarán más y mejor.
- **Colegios y Asociaciones profesionales:** para provisión de servicios especializados de información y conocimiento por parte de la BUG de las necesidades específicas de dichos grupos.

En apartados posteriores (como el 2a, 3, 4a, 5, etc.) se alude a la segmentación y los distintos procesos, servicios, políticas, programas, actividades, etc. que se ofrecen o mantienen con éstos grupos de interés, en función de sus necesidades y expectativas.

Estrategias clave de la Organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo / benchmarking para orientar su desarrollo

Los cinco ejes establecidos en el **Plan Estratégico 2008-2011 de la BUG**, están en línea con las grandes áreas transversales donde la Biblioteca se apropia impacto dentro de la UGR (ref. figura 2.1).

El aprendizaje continuo se desarrolla a través de la sistemática de seguimiento de los servicios, análisis de la calidad de los mismos, las percepciones de los usuarios, y las propias opiniones de los empleados de la BUG. A esto se añade el trabajo en equipo y los grupos de mejora de los procesos y desarrollo de nuevos proyectos e innovación. Además, el contacto y trabajo continuo con las referencias externas (Otras Universidades, Sistema Andaluz de Bibliotecas y Centros de Documentación, Red de Bibliotecas Universitarias) permite un intercambio de enfoques y prácticas, así como de Indicadores REBIUN para la medición de los datos cuantitativos que posibilitan el benchmarking con todas las bibliotecas universitarias españolas.

Eje 1. Aprendizaje: Conseguir un mayor nivel de alfabetización informacional, con usuarios autosuficientes y la sensibilización de los usuarios en la importancia de la misma.

Eje 2. Investigación: Lograr unos servicios de excelencia que satisfagan las necesidades de la investigación y docencia y contribuir en la difusión de la producción científica de la UGR.

Eje 3. Personas y organización: Garantizar la profesionalidad de todos los bibliotecarios y un plan eficiente de formación y actualización profesional permanente en un clima laboral óptimo.

Eje 4. Evaluación y calidad: Consolidar los sistemas existentes y conseguir la mejora continua utilizando las mismas como herramientas para la gestión de la BUG.

Eje 5. Alianzas cooperación y sociedad: Afianzar y seguir con las buenas prácticas existentes en relación con alianzas y cooperaciones nacionales e internacionales. Llegar a tener un impacto directo o indirecto en la sociedad, utilizando las mejores prácticas.

Figura 2.1 Ejes estratégicos de la BUG

Los procesos clave y propiedad de los procesos

La BUG cuenta con un Sistema de procesos cuyo Mapa e inventario de Procesos se incluyen en el ANEXO, figuras A.7, A.8. Los procesos se clasifican en tres grupos: *estratégicos, claves y de soporte*. Dado que la misión de la BUG es dar un servicio en el seno de la UGR, y además que la BUG recibe servicios de apoyo de unidades de la UGR, algunos de los procesos, sobrepasan los límites de la BUG, por lo que se trabaja y se mantienen acuerdos y una estrecha colaboración entre ambas. Cada proceso del SIG tiene un propietario, cuyas funciones y responsabilidades se indican en el ANEXO figura A.8.

Subcriterio 2A La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno

Captación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés

ENFOQUE

La metodología de elaboración del Plan Estratégico de la BUG contempla como información de entrada el Plan Estratégico de la UGR, así como la información propia de su entorno más cercano y la procedente del CBUA y de la REBIUN. La BUG recopila información acerca de las necesidades y expectativas de sus usuarios y demás grupos de interés a través de muy diversos medios y canales, la que analiza conjuntamente con otras informaciones internas y externas. Como parte del proceso de elaboración del Plan Estratégico, la Dirección con el Comité de Calidad realizaron en 2006 un análisis DAFO que llevó a la identificación de **6 oportunidades y 6 amenazas** (ref. ANEXO figura A.5). La figura 2a.1 representa los grupos de interés de la BUG, los criterios de segmentación y los canales de relación y captación de nec. y exp. Cada uno de estos mecanismos se presenta más ampliamente en otros subcriterios, donde se pueden apreciar los procesos y prácticas específicas y sus particularidades: frecuencia, ámbito, cómo permiten captar cualquier cambio o nueva necesidad, etc.

Grupo de interés	Segmentación	Canales de relación y captación de necesidades y expectativas	Referencias
Personas			
Alumnos de postgrado y becarios de investigación	Tratamiento Individual. Por áreas de conocimiento	Relacionados con el apoyo para el acceso a la producción científica, la investigación, la publicación de tesis, la digitalización, la difusión de su investigación, incremento de audiencia, desideratas, etc. Encuestas de satisfacción LibQual+ y con la Edición electrónica de las Tesis Doctorales	5b, 5c, 5d, 5e 6a
Personal Docente e Investigador			
Alumnos, becarios	Tratamiento Individual. Por titulaciones y centros	Relacionados con los servicios. Encuestas de satisfacción de usuarios LibQual+ (informes elaborados por el Grupo SECABA (Grupo de Investigación en Evaluación y Calidad de las Bibliotecas, UGR) Desideratas. Buzón de sugerencias. Encuestas de satisfacción con la Formación de usuarios. El formulario de consultas on-line. La página web. El servicio "la Biblioteca responde" on-line. Las figuras del Defensor e Inspector Universitario. La Comisión y Junta de la Biblioteca a quienes se pueden dirigir.	4d, 4e, 5b, 5c, 5d, 5e 6a, 6b
Ciudadanos	Tratamiento individual y en grupo	Jornadas de recepción de estudiantes abiertas para todos, visitas guiadas para los grupos de alumnos de institutos, atención personalizada en las Bibliotecas de Centro.	1c, 5b, 5c, 5d, 5e
Personal de Administración y Servicios	Tratamiento individual y en grupo	Contactos en reuniones sistemáticas; Encuestas de satisfacción del personal; Necesidades de formación del personal; Trabajo en equipo; buzón de sugerencias y quejas; Comunicación interna.	1a, 1d, 3b, 3c, 3d, 7a, 7b
Entidades/Partners			
Universidad de Granada	Relación colaborativa	Representación en la Junta Personal y en el Comité Empresa. Consejo de Gobierno. Actividades de desarrollo del Plan Estratégico de la UGR y el Contrato programa.	1c, 4a
La propia BUG	Puntos de serv. y funciones	A través de todos los canales de comunicación establecidos.	Introducción, 7a, 7b
Otras Universidades	Relación con Universidades, Bibliotecas y entidades	Relaciones de intercambio y aprendizaje mutuo, y de las que se analiza la información disponible y experiencias que puedan servir como buena práctica, para aplicarla a nuestra unidad. Pertenece a CABCD, CBUA y Rebiun.	1c, 4a, 5b, 9a, 9b
CABCD			
CBUA			
REBIUN			
Empresas	Relación individual	Facilitan el contacto con científicos y especialistas de la UGR, de cara a una mejor transferencia de los resultados de investigación y nuevas tecnologías.	4a, 8b
Sociedad en general	Grupos representativos. Ciudadanos.	Cualquier ciudadano tiene la posibilidad de acceder a todos los recursos de la Biblioteca.	4c, 8a, 8b

Figura 2a.1 Grupos de Interés, segmentación, canales de relación y resumen de necesidades y expectativas

DESPLIEGUE

El conjunto de grupos de interés contempla todas aquellas personas o entidades que tienen algún tipo de relación y por tanto algún tipo de necesidad o expectativa frente a la BUG. Los mecanismos de captación están desarrollados e implantados, como procesos o prácticas sistemáticas, de realización permanente o periódica que, según cada caso, generan registros o resultados formalmente documentados y sujetos a la disciplina del Sistema de Gestión de la BUG.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

El planteamiento anterior, es decir, quiénes son los grupos de interés, los mecanismos de relación e información y el proceso de análisis, está sujeto a revisión anual en función del grado en que sirven como entrada a la preparación del plan de la BUG. Cada uno de ellos tiene su propia dinámica de mejora, como se puede comprobar en cada caso (ver "Referencias" a subcriterios en la figura 2a.1).

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas de efic./ refs a results
Mecanismos de captación del entorno y se anticipa al impacto de los cambios que se puedan producir y que puedan afectarle de alguna forma, incluyendo los económicos, tecnológicos, normativos y legales.	Ejemplos: Adaptación a la crisis económica. Anticipación a la Ley de la Ciencia: Proyecto DIGIBUG del Repositorio. Adaptación de sus instalaciones, recursos, servicios y procedimientos a los nuevos requerimientos del EEES, pretendiendo convertirse en un verdadero Centro de Recursos y Acceso a la Información (CRAI).	Indicadores que se derivan del desarrollo e implantación cambios. Anticipación: La BUG es pionera en programas de innovación tecnológica y de implementación de TICs (proyecto DIGIBUG, proyecto Papyre,...).
Indicadores externos y tendencias: Los distintos grupos de mejora establecidos como consecuencia de la autoevaluación tienen entre sus objetivos la comparación periódica tanto de indicadores externos de percepción, como cualitativos. Por otro lado el Grupo de mejora 1: Análisis externo , se estableció específicamente para mejorar la identificación, análisis y comprensión de los indicadores externos que pueden afectar la BUG, y de la sociedad. El grupo trabaja de forma permanente siendo el encargado de la emisión de informes anuales, sobre las nuevas tendencias que pueden afectar la BUG.		
Como apoyo a los resultados de investigación de profesores e investigadores y de aprendizaje de los alumnos, la biblioteca se mantiene al día y actualiza continuamente en las tendencias y en los desarrollos que se van dando en la mayoría de los campos del saber y de las aplicaciones e innovaciones tecnológicas.	Evidencias de mejora: Crecimiento en los fondos, mejora de los servicios, automatización, acceso, etc.	

Subcriterio 2B *La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades*

Análisis de la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento. Comparaciones externas.

ENFOQUE

La BUG tiene identificados un amplio conjunto de indicadores, efectúa mediciones sistemáticas y analiza los resultados del rendimiento de sus procesos y actividades. Esta información, conjuntamente con otras relativas a referencias externas, partners, tecnologías, etc. se utilizan en la planificación y en la toma de decisiones. La relación de indicadores, cuya tipología general se indica en la fig. 2b.1, cubre todos los aspectos relevantes: *de la Carta de Servicios, de cursos de formación de usuarios, de encuestas de satisfacción de usuarios LibQual+, de satisfacción de los cursos de formación realizados por el personal de la biblioteca, de Rebiun, de encuestas sobre tesis, de ISO 2005-2009, etc.*

Criterio	Tipo	Indicadores / Resultados	Comparaciones
Criterio 6	Percepción	Resultados encuestas de satisfacción (LibQual+, Formación de usuarios, Edición electrónica de las tesis doctorales)	Formación usuarios
	Rendimiento	Consultas a la Web, Consultas al Catálogo, Préstamo a domicilio, Préstamo interbibliotecario, Formación de usuarios, Actividad por usuario	
Criterio 7	Percepción	Encuesta clima laboral, Formación del PAS: Satisfacción con los cursos y Eficacia de cursos	SI, Memorias EFQM
	Rendimiento	Evolución de la plantilla, Coste, Cursos ofertados, Formación externa, Promociones y concursos, Ratio de alumnos de 1º y 2º ciclo por personal de la BUG, Ratio de usuarios por personal, Participación en equipos de mejora, ...etc.	
Criterio 8	Percepción	Datos de la digitalización del Fondo Antiguo, nº de usuarios externos registrados, Aportación del personal y participación y colaboración externa, premios, Cobertura en los medios y comunicación, nº actividades culturales	Aportaciones al sistema central, Catálogo colectivo
	Rendimiento	Aportaciones al catálogo colectivo, datos ambientales, reciclaje de residuos, consumo de energía, Aportación económica, inversiones en proveedores locales	
Criterio 9	Estratégico clave	Presupuesto asignado, Financiación externa, evolución de gastos en adquisiciones, nº de registros aportados al catálogo colectivo, ratio del presupuesto para bibliografía básica, búsquedas en BBDD y descargas de artículos, visitas al repositorio	Registros aportados CBUA Resultados REBIUN
	Clave de rendimto.	Inversiones y gastos, Datos catálogo colectivo, datos sobre instalaciones y equipos, ...etc.	

Figura 2b.1 Tipos de indicadores relevantes implantados y analizados en la BUG

El análisis de la situación, capacidades y el potencial de desarrollo de la BUG, como parte del proceso de elaboración del Plan Estratégico, llevó a la identificación de las **6 fortalezas y las 6 debilidades** más importantes, en el **análisis DAFO** realizado (ref. ANEXO, fig. 5).

Como se ha dicho, cada uno de los indicadores se desarrolla y gestiona según un diseño estandarizado: *Compromiso asociado, Indicador, Fórmula de Cálculo, Valores absolutos, Frecuencia de Medición, Periodo de Medición, Estándar y Observaciones*, y el conjunto se organiza de acuerdo con un **Cuadro de Mando** en cuatro vertientes. Dentro de estas vertientes, se clasifican a su vez de acuerdo con la tipología de procesos a los que se asocian y según **los cinco ejes estratégicos** del Plan Estratégico de la BUG: *Aprendizaje (EJE 1), Investigación (EJE 2), Personas y Organización (EJE 3), Evaluación y Calidad (EJE 4) y Alianzas, cooperación y sociedad (EJE 5)*.

DESPLIEGUE

El conjunto de indicadores y mediciones cubre todos los aspectos relativos a servicios, procesos, personas, sociedad y claves de la BUG, y ya se menciona en los otros dos apartados que están sujetos a la sistemática de seguimiento del Sistema de Gestión. Pongamos como ejemplo los de la Carta de Servicios, en la que existen indicadores para cada uno de los servicios ofrecidos por la BUG: *1. INFORMACIÓN Y REFERENCIA, 2. FORMACIÓN DE USUARIOS, 3. CONSULTA Y BIBLIOTECA DIGITAL, 4. PRÉSTAMO A DOMICILIO, 5. PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO, 6. ADQUISICIÓN DE DOCUMENTOS, 7. REPRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS, y 8. ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN*. Para todos ellos se han establecido compromisos de calidad y estándares de cumplimiento, en línea con los compromisos.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Cada tipología de indicadores está asociada a un proceso o conjunto de procesos y a hitos de seguimiento y análisis periódicos. Ambos están regulados según la sistemática del Sistema de Gestión de la BUG, con frecuencias e hitos específicos a cada caso. Anualmente, se realiza un análisis y revisión completa del conjunto de los indicadores existentes y de los procesos del Sistema de Gestión, cuyas conclusiones se plasman ampliamente en varios informes Memoria de Gestión, Informes de Revisión del Sistema. Las conclusiones se utilizan para desarrollar el siguiente Plan anual, en línea con el Plan Estratégico y el Contrato Programa vigentes.

El propio conjunto de indicadores y fuentes están sometidos a revisión, en función de su idoneidad, a través de los mecanismos de evaluación de los agentes, en los distintos grupos de trabajo. Muchos han sufrido modificaciones en los últimos años (adición de preguntas en encuestas, reformulación, nuevas mediciones, etc.). Un ejemplo de mejora es la reciente organización de los indicadores del CMI explicado anteriormente.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas efic./ ref. results
Nuevas tecnologías: Realización del Plan tecnológico de mejora en la tecnología de la biblioteca. Existe una unidad responsable de la gestión del sistema integrado de bibliotecas. Colaborando en la implantación de procesos de administración electrónica - a nivel UGR - como la gestión de quejas y sugerencias o la recepción de sugerencias de adquisiciones de libros.	Ejemplos de nuevas tecnologías, servicios on-line: "la Biblioteca responde"; formularios de consulta on-line o cursos de formación de usuarios impartidos a través de la plataforma Moodle de forma virtual. Nueva página Web que permitirá el seguimiento on-line de las consultas recibidas.	Mejora de procesos y servicios por innovación tecnológica (ref.: 4d, 4e, 5b)
En el ámbito de modelos de gestión , el Sistema de gestión de la BUG se fundamenta en normas internacionales, y en la gestión por procesos. Cada proceso tiene identificados sus indicadores y establecidos sus límites y/o estándares de calidad.	Cubre todo el ámbito de procesos, estratégicos, operativos y de apoyo.	Indicadores del sistema; Auditorías internas y externas; Seguimiento continuo y revisiones anuales.
Las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales son conocidas por la BUG y tenidas en cuenta, tanto como parte de su estrategia, como en todos los proyectos en que necesitan su colaboración. Estamos hablando sobre todo de unidades de la UGR (CVUG, Serv. Informática, Vicerrectorado de Calidad, etc.) y de instituciones de otras universidades (CBUA, CAB, REBIUN).	Ejes estratégicos/ objetivos/ relación con partners Eje 1: 1.2 Establecer acuerdos transversales.... <i>Gabinete psicopedagógico, CVUG</i> ; 1.3 Adecuación equipamiento (<i>mejora espacios, TICs...</i>); Eje 2: todo relacionado con <i>colaboradores externos</i> ; Eje 3: dependencia de <i>RRHH</i> en formación del PAS; Eje 5: todo dedicado a <i>Alianzas, cooperación y sociedad</i> .	Seguimiento de los objetivos operacionales en cada caso específico.

Desarrollo, revisión y actualización de la estrategia en coherencia con la misión, visión y conceptos de excelencia

ENFOQUE

Proceso de elaboración del Plan Estratégico

En 2004 se constituye una Comisión Interna de trabajo con el objetivo de preparar la primera evaluación de la Biblioteca, tras la que obtuvo el Certificado de Calidad ANECA. Posteriormente en 2006, la Dirección con el Comité de Calidad realizan un análisis DAFO (ref. ANEXO fig. A.5) y constituyen el grupo de trabajo que lleva a cabo la elaboración del Plan Estratégico de la BUG que finaliza en 2008.

Así, la BUG cuenta con su **Plan Estratégico 2008-2011**, cuyo contenido se sintetiza en la figura 2c.1, y cuya revisión total se efectuará a final de dicho período, pero que anualmente se ajusta a través del despliegue temporal de un año, en la planificación anual de la organización, que recoge lo específico en cuanto a objetivos, actividades, iniciativas, programas, presupuestos, etc.

El Plan Estratégico de la BUG está perfectamente alineado con el Plan Estratégico 2006-2010 de la UGR y con el Contrato-Programa, y contiene lo necesario para cumplir la misión y progresar hacia la visión de la Biblioteca. Para el desarrollo del Plan Estratégico, se tuvieron en cuenta las informaciones y datos que concluyeron de las actividades descritas en 2a y 2b, así como información contenida en el **II Plan Estratégico de REBIUN 2007-2010**, y en el **I Plan de Servicios Bibliotecarios de Andalucía 2008-2011**. Dentro del marco del Contrato-Programa con la BUG se establecen dos Acciones estratégicas y cuatro Acciones específicas. El conjunto también integra y concilia la Política de Calidad, que se revisa anualmente desde el año 2006.

El Plan Estratégico 2008-2011 de la BUG se desarrolla en cinco Ejes Estratégicos, cada uno de los cuales cuenta con: Definición, Objetivos Estratégicos, Objetivos operativos, Indicadores, y Responsables, así como los Recursos necesarios y los Resultados esperados.

Los 5 Ejes se despliegan en 18 Objetivos Estratégicos, 45 Objetivos operativos, y 48 Indicadores para su seguimiento, distribuidos como se muestra en la figura A.4 del ANEXO.

Anualmente en las revisiones del sistema de gestión se incluyen el seguimiento de los objetivos establecidos en el año anterior y se establecen nuevos objetivos para el siguiente, siempre teniendo presente los grandes ejes estratégicos y la misión y la visión de la BUG. Para visualizar mejor la relación de los objetivos anuales, los ejes estratégicos y los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios, se incluye como ejemplo el despliegue del **Eje estratégico 1** en la Figura A.10 del ANEXO. Por otro lado en 2010, como consecuencia de la Autoevaluación, la Dirección ha procedido a realizar el seguimiento de los objetivos específicos a través de cuestionarios y entrevistas con los Jefes de Servicios de las bibliotecas de centros y de los servicios centrales. Más información sobre ello en el subcriterio 3b.

1. INTRODUCCIÓN
2. ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL ESPACIO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN: EL RETO DE LAS BIBLIOTECAS
3. METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO:
 - PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN
 - RESUMEN DEL ANÁLISIS DAFO
4. PLAN ESTRATÉGICO 2008-2011
 - MISIÓN, VISIÓN y VALORES.
 - LÍNEAS ESTRATÉGICAS (EJES 1 a 5)
5. CONCLUSIONES

Figura 2c.1 Contenido del Plan Estratégico de BUG

DESPLIEGUE

Como se deriva de lo expuesto en el apartado "enfoque", y de la figura A.4 del ANEXO, los contenidos contemplan lo más relevante de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia, y el conjunto de resultados contenido en estos indicadores y el resto que conforma el Cuadro de Mando mencionado en 2b, identifican **todos los Resultados Clave** que necesita la BUG para **alcanzar su misión y evaluar el progreso hacia su visión** y sus objetivos estratégicos.

Asimismo, como se ve, tiene en cuenta o responde a todos los grupos de interés, incluyendo la propia BUG.

El proceso de formulación del Plan Estratégico y su desarrollo operativo aplica al total de la organización y es sistemático en los plazos indicados anteriormente.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

En cada ciclo anual, se analizan los resultados con respecto a los diferentes indicadores (ref. 2b) frente a los objetivos propuestos y se formulan nuevos objetivos y propuestas de mejora para el año siguiente, en línea con los ejes del Plan Estratégico.

Los resultados de su revisión y actualización anual se documentan en varios informes, fundamentalmente: Anuarios, Memorias de gestión, Memorias académicas, Informe de revisión del Sistema por la Dirección (Consecución de objetivos de Calidad y recomendaciones para la mejora). Como parte del seguimiento del mismo, se analiza en relación con el II Plan Estratégico de REBIUN 2007-2010.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. efic/refs results.
Las competencias clave de la BUG residen sobre todo en su personal y en sus partner clave: <i>conocimientos, experiencia y cultura fundamentada en la calidad del servicio</i> . A esto se añade la predisposición a la colaboración y la participación, así como la concienciación social. Todo ello constituye una sólida base para desarrollar y comprometer servicios y programas de desarrollo conjunto con otras unidades de la UGR y otras universidades, con la consiguiente generación de beneficios para los grupos de interés.	Todo el personal de la BUG, de profesores e investigadores, de las unidades de la UGR con las que colabora, y de las instituciones externas con las que trabaja en proyectos.	Niveles de éxito de los servicios, medidos en calidad y percepción. Progreso y cumplimiento de programas de colaboración externa.
El conjunto de estrategias, objetivos e indicadores de la BUG, así como sus procesos y Sistema de Gestión, aseguran sostenibilidad económica, social y ambiental , así como continuidad de la BUG en el tiempo.	Económica: presupuestos crecientes. Social: Misión con una clara vertiente social. Ambiental: como parte de la UGR y su compromiso por el medio ambiente.	Objetivos e indicadores en cada una de estas vertientes (9a, b; 6a, b; 8a, b)
La UGR cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental en el que la BUG se encuentra incardinado. La BUG ha aprovechado el desarrollo de las TIC's para reducir el consumo de papel.	Se ha introducido el "libro electrónico" Papyre para el ahorro de papel y energía. Cambio sistemático de la suscripción de revistas papel a revistas formato electrónico.	Consumo de papel Otros indicadores relativos a medio ambte.
Observatorio (mecanismos para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos): Como consecuencia de la autoevaluación el Grupo de mejora 1 (Análisis externo) propuso la puesta en marcha de una nueva forma de comunicación, a través de un foro con distintas modalidades correspondientes a las áreas de mejora prioritarias. Se llamará la "Fragua de la Biblioteca" , donde se podrá dialogar, comparar, compartir información y datos para el desarrollo de futuros proyectos.		

La estrategia se despliega y comunica

ENFOQUE

Como se ha indicado en 2c, el **Plan Estratégico 2008-2011** de la BUG se desarrolló en cinco Ejes Estratégicos, cada uno de los cuales se despliega en *Objetivos Estratégicos, Objetivos operativos, e Indicadores* para su seguimiento, según muestra la figura A.4 del ANEXO.

Por lo tanto, la BUG establece, implanta, comunica y supervisa sus Objetivos operativos en línea con la Misión, Visión y con el Plan Estratégico, y de acuerdo con el Plan de Calidad. Cada año, como parte de la revisión general del sistema, en función de la nueva situación y de la consecución de dichos objetivos, se deciden y presentan los nuevos objetivos para el año siguiente. La comparación del rendimiento con otras organizaciones se tiene en cuenta atendiendo a los resultados de los indicadores de rendimiento publicados en las estadísticas de REBIUN y en los rankings de los repositorios universitarios.

Todo ello se documenta en el Informe de Revisión Anual, donde el punto nº 2 siempre trata de la consecución de objetivos anuales y presentación de los nuevos (ejemplo: objetivos 2009, figura 2d.1). Todos los objetivos son cuantificables y abarcan de forma equilibrada aspectos de mejora de servicios, eficacia, innovación, trabajo con otras bibliotecas, etc. El objetivo de eficiencia está implícito en función de la aplicación de los presupuestos para desarrollo de estos proyectos e iniciativas.

En 2006, la Biblioteca estableció el **Sistema de Gestión de Calidad** en el que se definió la Política de Calidad, los objetivos, el Manual de calidad y los procedimientos e instrucciones técnicas para cada uno de sus procesos. Los mecanismos generales del sistema se utilizan para la medición, análisis, revisión y mejora de los procesos.

Sus procesos clave están identificados en el Mapa de Procesos y desarrollados en procedimientos, fichas de procesos, manuales, instrucciones técnicas y por registros. Todo este sistema es el que hace posible el despliegue técnico del Plan Estratégico y de los planes anuales, y los objetivos, programas, actividades e iniciativas asociados al mismo. Más información en 5a.

Comunicación: El Plan Estratégico y los distintos documentos que componen el plan anual se comunican al personal de la biblioteca a través de varios medios: la Intranet, la Web de la BUG y por correo electrónico a las listas de distribución, además de reuniones con los Jefes de Servicio, Comité de Calidad y departamentales. Asimismo, se comunica a otros grupos de interés (ver en "despliegue").

1. *Reconversión, integrando en el catálogo informatizado, de los catálogos manuales del fondo ubicado en las Bibliotecas de los Centros, que aún no han sido automatizados*
2. *Puesta a disposición de los usuarios vía virtual las copias digitalizadas de los manuscritos más valiosos del fondo antiguo de la Biblioteca (con una alta calidad de imagen, en formato reducido y con metadatos incluidos)*
3. *Mejorar la rentabilidad de los recursos de información de la BUG potenciando el plan de formación de usuarios basado en formación reglada y con la posibilidad de obtener créditos*
4. *Seguir con la evaluación de los recursos electrónicos existentes y aplicar los criterios elaborados a los mismos, ofreciendo los informes y acciones oportunos*
5. *Puesta en marcha de las acciones consideradas como prioritarias del Plan de Marketing de la BUG*

Figura 2d.1 Objetivos 2009

DESPLIEGUE

La gestión por procesos en la BUG está implantada para todas las áreas relevantes, sistematizado y cuenta con una evaluación y mejora periódica. Todos los procesos estratégicos, claves y de apoyo han sido identificados (mapa de procesos); medidos (indicadores) y los procesos claves se comparan con los resultados de otras Bibliotecas. Todo el sistema de gestión de la calidad está respaldado por procedimientos, que evidencian el desarrollo y trazabilidad de los procesos.

La **información interna** relativa al desarrollo sistemático y normalizado de los procesos, en definitiva, toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad se encuentra a **disposición de todo el personal** de la BUG en una Intranet de acceso restringido. Esto se normaliza desde 2006, año en que se forma a todo el personal en la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 y se establecen sesiones de trabajo dirigidas para desarrollar el conocimiento y uso del Sistema de Calidad. Por otra parte, todo lo referente a objetivos relativos a compromisos externos, Carta de Servicios, iniciativas y programas, resultados e información que pueda interesar a los usuarios, están disponibles en la web y es por tanto **de acceso público**. Una gran parte de esta información relevante se refleja en los Anuarios, Revisiones, Memorias de la BUG, etc. La información llega a otras entidades afines a través de los mecanismos de comunicación establecidos SABCD y REBIUN.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Como parte de la dinámica de revisión, la Biblioteca realiza un seguimiento del Plan estratégico para determinar posibles actualizaciones de sus líneas estratégicas en función de las nuevas necesidades y de los cambios en el entorno. Estos cambios se plasman sin duda en los nuevos objetivos operacionales, que evolucionan cada año.

Algunos ejemplos de los cambios estratégicos de los últimos años han sido la incorporación de nuevas formas de financiación a la gestión económica; la aprobación de la normativa y desarrollo de actividades de formación de usuarios con la obtención de créditos; la apertura directa hacia la sociedad a través de nuevas formas de interacción como la publicación del "Balbus, el Bibliomuriélagó" o la inauguración del ciclo cultural "Viviendo los libros".

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas eficacia/ refs results
La BUG se asegura de que sus personas y equipos están facultados para maximizar su contribución a través de los mecanismos de formación, de despliegue, de objetivos y delegación de responsabilidades que se explican en 3b y 3c.	Todas las personas, a través de la línea de dirección, es decir, los Jefes de Servicio, y los responsables funcionales.	Resultados de calidad de servicio y percepción de usuarios. Resultados clave. Encuesta de clima (<i>formación, responsabilidad asignada, uso de capacidades, autonomía, información desempeño, etc.</i>).
Para el despliegue de las estrategias se toman una serie de medidas entre las que destacan las reuniones informativas y formativas, el desarrollo de manuales operativos e instrucciones técnicas correspondientes a cada cambio estratégico u operativo, apoyados por el asesoramiento de personal formado en la materia. P.ej. para reforzar la oferta de las actividades de formación de usuarios virtuales las coordinadoras de esta materia asesoran a los demás compañeros.	Toda la plantilla a través de la línea de dirección.	Encuesta de clima (<i>95% conocen los objetivos y responsabilidades de su puesto</i>).



Criterio 3: Personas

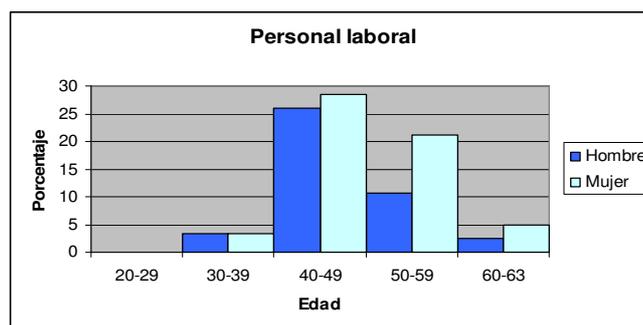
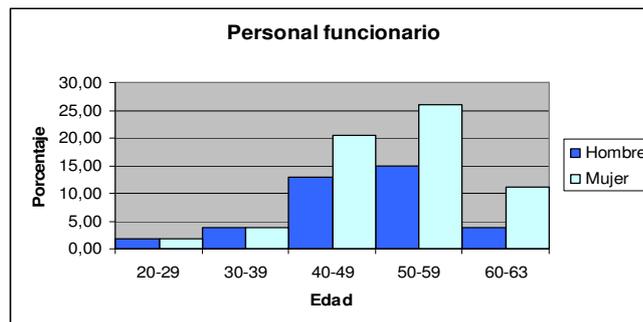


¿Cómo está compuesto el personal de la Organización?

La composición de la plantilla de la BUG y la ubicación de las personas se indica en la siguiente tabla.

Tipo de empleados: 1: Facultativos (A); 2: Ayudantes (B); 3: T. Esp. G. III; 4: Administrativos

Centros	1	2	3	4	Total
Archivo*	2	1	2	0	5
Bellas Artes	1	0	7	0	8
Biosanitaria	2	0	8	0	10
Campus Ceuta	0	1	4	0	5
Campus Melilla	1	0	4	0	5
Ciencias	4	0	11	0	15
Ciencias A.F. Deporte	1	0	4	0	5
Ciencias Econ. Empr.	2	0	6	0	8
Ciencias Educación	2	1	9	0	12
Ciencias Pol. y Sociol.	2	0	6	0	8
Colegio Máximo	1	0	4	0	5
Derecho	3	0	7	0	10
Documentación Científica	0	1	3	0	4
E.T.S. Arquitectura	1	0	4	0	5
E.T.S. Ing. Informat. y de Teleco.	1	1	5	0	7
Farmacia	1	1	6	0	8
Filosofía y Letras	3	3	11	0	17
Hospital Real	2	0	4	1	7
Politécnico	2	1	7	0	10
Psicología	1	1	7	0	9
San Jerónimo	1	0	4	0	5
Servicios Centrales	8	0	4	2	14
Traduc. Interpretación	1	0	6	0	7
Total	42	11	133	3	189



*El personal del Archivo pertenece a los mismos cuerpos y escalas que el personal de la BUG.

La Organización aplica normas a la gestión de Personas

A continuación se mencionan el conjunto de leyes, acuerdos, estatutos, etc. aplicables a la gestión de personas de la BUG:

- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común
- IV Convenio Colectivo de las Universidades Públicas de Andalucía (Personal Laboral)
- Estatutos de la UGR
- Reglamento del PAS
- Normativas internas
- Relación de puestos de trabajo para el PAS de la UGR
- PAS funcionario: Acuerdo sobre medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral
- PAS laboral: Acuerdo sobre medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral

Los **Acuerdos de Baeza** han sido firmados y ratificados por las Universidades Andaluzas y las Organizaciones Sindicales CC.OO, CSI-CSIF y UGT, bajo la coordinación de la Consejería de Educación, para equiparar las condiciones de trabajo de todo el PAS de las distintas Universidades Públicas de Andalucía y se recogen las siguientes áreas en seis anexos:

- Anexo I: Acuerdo para la homologación del personal de administración y servicios funcionario de las Universidades públicas andaluzas.
- Anexo II: Acuerdo para la percepción del complemento de homologación del personal de administración y servicios de las Universidades públicas andaluzas.
- Anexo III: Acuerdo sobre nuevo complemento de productividad y mejora de la gestión y los servicios para el personal de administración y servicios de las Universidades públicas andaluzas.
- Anexo IV: Acuerdo en relación con la homologación de la Acción Social de sus empleados.
- Anexo V: Acuerdo en materia de jornadas, vacaciones, permisos y licencias del personal de administración y servicios funcionario de las Universidades públicas andaluzas.
- Anexo VI: Acuerdo en materia de prevención de riesgos laborales y salud laboral del personal de administración y servicios funcionarios de las Universidades públicas andaluzas.

La gestión y desarrollo de las políticas en RRHH es competencia de la Vicegerencia de RRHH y se realiza a través de:

- Servicio del PAS: la unidad orgánica encargada de la gestión administrativa de la prestación laboral y funcional del PAS de la UGR (ofertas de empleo público, calendario laboral, acceso, promoción, concursos, traslados etc.)
- Servicio de Habilitación y Seguridad Social
- Gabinete de RRHH (Área de organización, Complemento de productividad, Formación del PAS, Aula Virtual de Formación)

Al acceder nuevos empleados a un puesto de trabajo se organizan unas charlas formativas sobre materias generales (la estructura general de la UGR, Prevención de riesgos laborales, Gestión de RRHH, Gestión de Calidad) y específicas (Millenium Innovative, etc.).

Uno de los proyectos galardonados de los premios de excelencia de la UGR ha sido la puesta en marcha de la asignación de tutores para el personal de nuevo ingreso.

Los Órganos de representación del PAS son los siguientes:

- Junta del PAS Funcionario
- Comité de Empresa del PAS Laboral

Desarrollo de estructura y planes de recursos humanos en función de las estrategias

ENFOQUE

Los niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos de la BUG se definieron por primera vez en el desarrollo del Plan Estratégico 2008-2011. A partir de ahí, se definen y concretan en cada período anual como parte de la revisión de consecución de objetivos y establecimiento de los nuevos.

La planificación de RRHH está integrada en el eje 3 del Plan Estratégico. La elaboración del mismo se realiza de acuerdo con el marco legal existente: *Estatuto de los Trabajadores, Estatuto básico del Funcionario y en línea con el Convenio Colectivo establecido.*

El Plan Estratégico 2008-2011 incluye una serie de planes de gestión de las personas, establecidos como Objetivos operacionales o acciones en la estrategia (ref. Figura 3a.1). Éstas se suman a otras actividades que provienen de políticas o líneas de actuación sistemáticas o estandarizadas, por ejemplo, las relativas a condiciones de empleo, seguridad, comunicación, etc. Por otra parte, las estrategias y objetivos contienen actividades dirigidas a los servicios y resultados clave, y su cumplimiento depende mayormente de procesos políticos, programas e iniciativas expuestas a lo largo de este Criterio Personas. En suma la organización de los recursos humanos, se adecúa a las estrategias, los procesos y, desde luego, a la estructura de los puntos de servicio, teniendo en cuenta las ventajas de las nuevas tecnologías.

Eje	Objetivos operacionales (acciones) relativas a RRHH
1: Aprendizaje	-Promover que los programas de formación ALFIN sean incluidos en los programas docentes e impartidos por los bibliotecarios de la Universidad. -Impartir formación virtual en colaboración con el CVUG en competencias informacionales.
3: Personas y organización	-Adecuar la Relación de Puestos de Trabajo de la Biblioteca a las nuevas necesidades incluyendo nuevos perfiles profesionales dentro de la BUG. -Incrementar los cursos especializados para el personal del Servicio dentro del Plan Anual de Formación del PAS. -Desarrollar el Cuadro de Mando Integral que permita medir el desempeño del puesto de trabajo. -Establecer la gestión por objetivos dentro de la BUG.

Figura 3a.1 Objetivos, acciones relativas a RRHH en el PE 2008-11

En lo relativo a personal para la investigación, la BUG solicita las subvenciones públicas en el marco de la Línea Instrumental de Actuación en Recursos Humanos, en función de sus necesidades. Lo hace respondiendo al Programa Nacional de Contratación e Incorporación de Recursos Humanos, que convoca la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación con el objetivo de promover el aumento de los recursos humanos dedicados a I+D+i en los organismos de investigación. De esta forma, por un lado, favorece la carrera de los investigadores jóvenes, en el contexto de la renovación generacional de la plantilla dedicada a la investigación, y aplica las prácticas rigurosas de selección de personal de reconocida competencia investigadora y, por otro lado, apoya y refuerza la contratación de personal altamente cualificado. El proceso está dirigido y supervisado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT).

DESPLIEGUE

Los niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos de la BUG incluyen todos los ámbitos de actuación: servicios, personas, recursos, procesos, sociedad y resultados clave. El conjunto de tipos de indicadores se incluye en 2b, cuadro de mando. El despliegue de los Planes de personas es total, cubriendo el 100% de la plantilla. Existe un seguimiento sistemático del marco legal existente, que aplica en cada revisión de las políticas y planes de personas. Tanto el Plan Estratégico como los planes de gestión de las personas, están sujetos a seguimiento continuo y a revisiones sistemáticas anuales, como se ha explicado en 2c, 2d.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Los planes relativos a personas y los objetivos correspondientes se evalúan en función de su idoneidad para cumplir la misión de la BUG y progresar hacia las estrategias. Como se ha dicho, cada año, se plantean nuevos objetivos. La mayor parte de ellos están sujetos a la evaluación de los empleados en la encuesta de clima que plantea 50 preguntas sobre todos los aspectos clave de la gestión de personas.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medi. eficacia/ refs result.
La BUG respeta y cumple con toda la legislación aplicable al personal de la administración pública, p.ej. concursos de méritos, promociones horizontal y vertical, carreras profesionales, posibilidades de movilidad, conciliación familiar, reducción de jornadas etc.	Toda la normativa aplicable. Toda la plantilla. Seguimiento sistemático y aplicación de cambios en legislación.	Cumplimiento de legislación aplicable.
La selección, formación y promoción del personal se realiza dentro del marco normativo en todos sus niveles (Estatutos de la UGR, legislación autonómica y estatal).	En los casos en que se necesiten personas en áreas científico-tecnológicas.	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo y desempeño.
Existe un proceso para solicitar y seleccionar personas con competencias y experiencia específicas: <i>titulación requerida, actividad a desarrollar, tareas específicas, impacto en su capacidad profesional y formativa, etc.</i>	Prácticamente toda la plantilla.	Grado de implantación de propuestas equipos, cumplimiento de objetivos, etc.
Además de en la elaboración del Plan, los empleados de la BUG se implican en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, proponiendo soluciones innovadoras, a través de mecanismos de participación: equipos de trabajo, buzón de sugerencias, canales de comunicación, revisiones del sistema, Comité de Calidad, reuniones de Dirección, elaboración del Plan y los Cursos de Formación, etc.	Aplicable a toda la plantilla.	Encuesta de clima (<i>posibilidades promoción</i>)
Existencia de promoción, carreras profesionales, RPT y propuestas. La Dirección de la Biblioteca participa en la elaboración y revisión de la RPT.	Todo el personal.	Cuantías consolidadas.
Tanto el personal funcionario como laboral ha firmado los Acuerdos de Baeza: Acuerdos para equiparar las condiciones de trabajo de todo el PAS de las distintas Universidades Públicas de Andalucía que se recogen en seis anexos.		
Se realizan tres tipos de encuestas: - Encuesta anual de clima laboral. - Evaluación de la eficacia de la formación del PAS - Encuesta de satisfacción de las actividades formativas	Encuesta de clima: anual, a todos los empleados. Formación del PAS: en cada acción formativa a participantes.	Participación alta. Resultados, comentarios. Evaluación de la eficacia de la formación (3b).
Equidad e igualdad de oportunidades: se garantiza por la normativa interna, estatutos de la UGR y el reglamento del PAS. La Ley de la Función Pública reconoce el principio de igualdad, mérito y capacidad para la ocupación de un puesto de trabajo.	Todo el personal.	Acceso a los puestos de trabajo y participación en concursos, traslados etc.

Gestión de la Formación del personal de la BUG

ENFOQUE

La UGR dispone de un Plan de Formación del personal, en el que se incluyen las acciones formativas específicas para el personal de la Biblioteca. El proceso de desarrollo del Plan de formación, se incluye de forma muy resumida en la figura 3b.1.

La Dirección y el personal de la BUG participan en todas las fases de la elaboración de este Plan, incluyendo la aportación de las propias necesidades formativas de su personal y la planificación, organización, participación, evaluación, revisión y mejora de los cursos.

Además, el propio personal de la BUG participa en la propuesta, organización y realización de actividades de formación como formadores del resto de personal, en acciones formativas tanto de carácter general como específico. Asimismo, la BUG ha participado en la preparación del Catálogo de Cursos de Formación del PAS, a partir de datos obtenidos con la propuesta de acciones formativas y por el Grupo de Mejora 7.1. Existen tres tipos de formación:

- **Cursos de adecuación profesional:** Cursos de carácter obligatorio, que tienen como objetivo la adaptación del trabajador a su puesto de trabajo o a puestos que se han visto afectados por modificaciones de carácter técnico o funcional.
- **Cursos de Perfeccionamiento:** Cursos específicos organizados con el fin de actualizar conocimientos, promoviendo el desarrollo personal y profesional.
- **Cursos de Formación General (Formación Científico-Técnica (Áreas) y Formación Humanística):** Tienen como misión posibilitar que los grupos IV que no posean titulación académica ni la experiencia profesional, puedan integrarse en los Grupos III mediante el reconocimiento de la categoría profesional. Los trabajadores que dispongan de titulación suficiente para poder presentarse a una plaza del Grupo III, podrán realizar el curso.

Existe una apuesta decidida por el desarrollo de las nuevas tecnologías con la implementación de la teleformación (enseñanza virtual) como método de impartición de cursos. Los planes de formación están orientados a la adaptación de las nuevas tecnologías y nuevos ámbitos profesionales (web 2.0, digitalización de fondos, etc.).

1. Anualmente se solicita a cada punto de servicio de la Biblioteca que su personal formule sus necesidades de formación. Los Jefes de Servicio evalúan la eficacia de los cursos realizados por el personal a su cargo y proponen las necesidades de formación, a través de un documento de necesidades que envían a Servicios Centrales. La información proviene de las encuestas periódicas realizadas para este fin y otros medios de información.
2. La información se recopila y analiza, y se establecen requerimientos.
3. Se desarrolla el Plan de Formación en función del cumplimiento del anterior, las experiencias y los requerimientos. Se publica con las ofertas formativas, por parte de Formación del PAS que es la unidad encargada de organizar, desarrollar y evaluar los cursos del Personal de Administración y Servicios dentro de la UGR
4. Se realiza un seguimiento del progreso e implantación.

Figura 3b.1 Proceso de desarrollo del Plan de formación

DESPLIEGUE

El desarrollo de la formación está sistematizado mediante el Procedimiento formación del personal (P-04). Su ámbito de aplicación es todo el personal de la BUG. Cualquier empleado puede asistir a cualquier curso ofertado. La formación técnica es obligatoria, se realiza en horas de trabajo, y siempre está relacionada con el futuro o mejora del servicio de BUG.

La totalidad del personal de la Biblioteca ha recibido formación en calidad, y una amplia representación, sobre EFQM y la Autoevaluación.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La formación es revisada sistemáticamente desde la perspectiva de la organización, *Plan de Formación, contenidos de la oferta, calidad de los cursos*, y también de forma individual mediante las *fichas de personal*, de cuya revisión y planificación de actividades de aprendizaje se encarga la Dirección, con la colaboración de los Jefes de Servicio. Las acciones formativas se evalúan a través de encuestas de satisfacción: por un lado, se incluyen preguntas en las encuestas de clima laboral y, por otro, se realiza una encuesta en cada curso a los participantes. Además, como ya se ha dicho, los Jefes de Servicio evalúan la eficacia de los cursos realizados por cada persona a su cargo, en función de criterios establecidos que contemplan: Contenido de la acción formativa y aplicabilidad en el puesto.

La participación en actividades formativas se mide a través de un indicador (número de participantes). Asimismo, se evalúan y adoptan nuevas formas más eficaces de realizar la formación, de las que es un buen ejemplo la alineación de la formación con las nuevas tecnologías: por ejemplo la formación del personal en las tecnologías web 2.0 y la consecuente implantación de herramientas como el buscador (Veleta) basado en la filosofía web 2.0 en la página Web de la BUG o la organización de cursos virtuales para los usuarios.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Meds efic./ res.
El estudio de competencias de los empleados de las bibliotecas se realiza de forma global en el marco del CBUA a través del Grupo de Trabajo de Competencias en Bibliotecas Universitarias, en el que participa la BUG. Asimismo, la BUG colaboró con en el Grupo de Trabajo del Catálogo de Competencias en Bibliotecas Universitarias. Por su parte, la BUG elaboró una Relación de Puestos de Trabajo y las Fichas correspondientes, a través del trabajo de un grupo funcional específico. Existe un Catálogo de Competencias y los perfiles profesionales están definidos por categorías profesionales.	Todos los puestos de trabajo. Las Fichas incluyen: <i>Puesto, Área Funcional, Formación exigida y Funciones. Para puestos directivos y jefes de servicio, las Funciones a ejecutar incluyen: Organización, Económica, Personal, Administrativa, Asesoramiento y Gestión.</i>	Encuesta clima: varias preguntas relacionadas con puesto de trabajo, objetivos y responsabilidades
Despliegue de objetivos desde los estratégicos y operacionales (ref. 2d). Compromiso personal con la calidad, por parte de la dirección y del personal: Pacto por objetivos con la aceptación de tramos y complementos de productividad (intranet).	Todo el personal.	- Clima: > 95% conocen sus objetivos. - Grado de cumplimiento de los objetivos.
La UGR cuenta con un Plan propio de Movilidad del personal de administración y servicios con fines de formación en el extranjero, salidas profesionales descritas en los anuarios (extensión).	Todo el personal.	Encuesta de clima: varias preguntas relacionadas con los temas: oportunidad desarrollo, condiciones puesto, recursos, información, autonomía, etc.
Las personas disponen de las herramientas, formación e información para realizar su trabajo: se trata ampliamente en otros apartados como 3b, 4c, 4d y 4e.	Todo el personal.	
Delegación de responsabilidades: desde la dirección hacia los responsables de los centros, y desde éstos a los diferentes estamentos profesionales de la plantilla, está estructurada en la BUG a través de las funciones y responsabilidades de los puestos, y de los objetivos de calidad del servicio y otros.	Todo el personal de acuerdo con sus responsabilidades, en función del servicio.	
En la UGR la evaluación del desempeño individual se encuentra en el marco de los objetivos establecidos en el cuarto nivel organizativo del CPMCS y por ello debería ser desarrollada de forma equiparable en todas las Universidades Públicas de Andalucía. La Gerencia de la UGR elaboró una propuesta (pendiente de aprobación por el Consejo de Gobierno) incluyendo la evaluación colectiva e individual. Su estructura está basada en los resultados de cumplimiento de los Contrato-Programa de cada Unidad, los resultados individuales a través de la evaluación de competencias y el cumplimiento de compromisos individuales. La evaluación de competencias constará de dos fases, de una autoevaluación y una evaluación por parte del responsable y se llevará a cabo mediante cuestionarios preestablecidos. Por otro lado la Dirección de la BUG optó por la realización del seguimiento de los objetivos específicos de las Bibliotecas de Centros utilizando la técnica del 20:80. Se ha reunido con los Jefes de Servicios y explicó el proceso a seguir y su finalidad, que consistió en la cumplimentación de un cuestionario y la posibilidad de mantener una entrevista con la Dirección sobre las cuestiones incluidas en ello.		Aun no estando sistematizado, la opinión en la encuesta de clima a: <i>"Recibo información de cómo desempeño mi trabajo"</i> está casi en 60% positiva.

Subcriterio 3C Las personas están alineadas con las necesidades de la org., implicadas y asumen su responsabilidad

La cultura participativa y emprendedora es un hecho en la BUG

ENFOQUE

La estructura y organización de la BUG responde a varias necesidades: por un lado, a los procesos de los servicios y las dependencias funcionales y, por otro, a las necesidades de cubrir los puestos de trabajo en las distintas ubicaciones de los puntos de servicio con profesionales que posean, individualmente y en su conjunto, conocimientos, competencias y experiencia suficientes, como para poder cumplir la misión, estrategias y objetivos de la BUG, comprometidos a través de la Carta de Servicios, el Contrato Programa, etc.

En el subcriterio 3a se explica cómo los planes de gestión de las personas responden a la estrategia, directamente en dos de sus ejes, e indirectamente prácticamente en todos. Todo ello se lleva a cabo a través de los procesos y las políticas, programas e iniciativas expuestas a lo largo de este Criterio Personas y de otros. En la BUG, desde el impulso de la Dirección, se ha desarrollado una cultura emprendedora y participativa, proclive a la calidad y excelencia, lo que se traduce en una serie de hechos, iniciativas y actividades, tales como:

- **Todo** el personal ha firmado un **compromiso de adhesión** a la política de calidad de la Universidad y por ende de la BUG.
- Participación en todos los **ámbitos y órganos de representación** relacionados con la BUG.
- Participación en equipos externos (CBUA, REBIUN, ...).
- Implicación en la **revisión y mejora de procesos** mediante el envío de no conformidades, acciones correctivas y preventivas.
- Uso del **Procedimiento de quejas y sugerencias** y del **Buzón de sugerencias**.
- Participación en la puesta en marcha de **nuevas tecnologías**, en el desarrollo de nuevos **canales de comunicación** con los usuarios y en **nuevos servicios** para los usuarios.
- Participación e implicación activa en todos los **procesos de mejora**, desde las herramientas utilizadas para recoger y responder a las quejas y sugerencias, hasta la medición y análisis de los indicadores de rendimiento de procesos y las percepciones de los usuarios de servicios.

Existen grupos de trabajo y colaboraciones de los cuales se indican ejemplos en la fig. 3c.1. A esto debemos añadir la relación de proyectos de mejora que se establece en 4d, los cuales han requerido de trabajos en equipo en su totalidad (figura 4d.1).

El presupuesto que asigna la BUG para monografías es revisado anualmente en la **Comisión de Biblioteca** y se reparte bajo criterios consensuados en dicha Comisión, basados en objetivos, necesidades, mejoras necesarias, etc.

Los grupos de mejora están trabajando en el desarrollo y/o mejora de los procesos que más lo requieren, lo cual suele estar ligado con creatividad e innovación, como es el caso del Grupo de mejora 5 "Usuarios", al diseñar los cursos virtuales en la plataforma Moodle, o el Grupo de Marketing y comunicación externa, al trabajar con materiales publicitarios. También se participa en Proyectos de Innovación Docente.

DESPLIEGUE

Todos los mecanismos de participación mencionados cuentan con una estructura y sistemática, en caso de ser permanentes, y con unas reglas y criterios de funcionamiento en caso de formarse con algún propósito específico. La participación es alta. En el 2009/2010, contando con los nuevos Grupos de mejora, y el Equipo de Evaluación Interna, miembros en equipos de participación externa, de Seguimiento de la Carta de Servicios, del Contrato-Programa, y la Junta Técnica y Comisión de la Biblioteca, solo contabilizando cada persona una vez dan una participación de 22,2%. Si contabilizamos las personas que participan en varios equipos la participación sube a un 44,4%.

Los grupos de mejora están formados por entre 6-8 personas voluntarias de diferentes sectores de la BUG. Los grupos analizan, comparan e implican otros profesionales para que al final -utilizando la creatividad e innovación del personal- propongan la mejora concreta para el proceso. Se formalizan con una convocatoria, orden del día y un acta que recoge los acuerdos. El coordinador actúa como moderador. El grupo reporta al responsable de la unidad que, en su caso, acepta y apoya la implantación las propuestas de mejora realizables y visibles.

En cuanto a la participación a través de los sistemas de quejas y sugerencias, existen diferentes medios para presentarlas entre ellos a través del Registro General de la UGR, utilizando el modelo normalizado. Las Quejas y sugerencias del personal quizás más frecuentes están relacionadas con la salud laboral y se presentan directamente al servicio de Salud Laboral.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La evaluación de los sistemas de participación se realiza a través de dos vías diferenciadas, pero que están correlacionadas:

- Los resultados relativos a las mejoras de los servicios y los procesos, que tienen su origen en la participación.
- Los resultados de la opinión de las personas en la encuesta, en la que se obtienen altas valoraciones en aspectos de participación.

Por otra parte, los mecanismos de Revisión del Sistema, Revisión del Plan, Autoevaluación EFQM, Participación externa, etc., generan actividades de participación de una forma continua. La inmensa mayoría de las mejoras de resultados en los criterios 6, 7, 8 y 9 se deben a esta dinámica participativa y a la creatividad y cultura de la iniciativa existente en la BUG. En los subcriterios 4c, 4d, 4e, 5a, 5b, etc. se indican mejoras concretas en los procesos, en innovación en gestión de infraestructuras, de tecnología, de gestión del conocimiento, de los procesos y de los productos, respectivamente.

Equipos y colaboraciones continuos o recientes
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de elaboración del Plan Estratégico - Equipo de elaboración de la Carta de Servicios - Junta Técnica de Biblioteca - Equipos de Evaluación Interna - Comisión de biblioteca - Juntas de Facultad - Colaboración en la gestión de obras en los edificios - Participación en actividades de apoyo a la sociedad (ref. 3e) - Equipos de participación externa (ref. 4a) - Participación en Proyectos tecnológicos (ref. 4d y 4e) - Comité de Calidad
Grupos de mejora surgidos en la Autoevaluación 2004
<ul style="list-style-type: none"> Grupo 1: Formación de usuarios Grupo 2: Plan de comunicación Grupo 3: Estadísticas e indicadores Grupo 4: Mapa de procesos y manuales de procedimiento Grupo 5: Estudio de expectativas de usuarios Grupo 6: Desarrollo y gestión de la colección Grupo 7: Estudio de las implicaciones de la BUG en el EEES Grupo 8: Procesos administrativos e imagen corporativa Grupo 9: Plan de marketing
Grupos de mejora surgidos en la Autoevaluación de 2010
<ul style="list-style-type: none"> Grupo 1. Análisis externo Grupo 2. Personal BUG Grupo 3. Marketing y comunicación externa Grupo 4. Cuadro de mando integral Grupo 5. Usuarios

Figura 3c.1 Participación activa de las personas de la BUG

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas ef./ ref. result
Se promueve la colaboración, la mentalidad abierta y la creativa e innovadora con Cursos sobre calidad, charlas informativas, reuniones con los Jefes de Servicio, Recordatorios sobre la Sistemática para proponer Acciones Preventivas, Acciones de mejora etc.	Todo el personal	Enc. clima: sobre las relaciones, ausencia de conflictividad, creatividad, etc.
Se desarrolla la iniciativa y reconocimiento a través de la consolidación de los diferentes tramos de CPMCS, y los Premios de excelencia en nivel de la UGR: según las modalidades: elegidos entre el personal y entre el personal que presente una práctica de mejora innovadora.		Personas que han recibido el premio por su carrera profesional
El Grupo de mejora: Personal BUG está estudiando cómo proponer otras formas y una sistemática de reconocimiento general.		

Plan de Comunicación interna

ENFOQUE

La BUG cuenta con un Plan de Comunicación interna y externa, conocido por el personal, en el que están perfectamente definidos los distintos tipos de comunicaciones y sus correspondientes canales de difusión, responsables, destinatarios, etc. En la figura A.6 del ANEXO se incluye el esquema del Plan de comunicación interna.

El Plan de Comunicación Interna de la Biblioteca de la Universidad de Granada pretende establecer una serie de pautas que faciliten la comunicación entre todo el personal bibliotecario. Con ello se consigue además de conocer toda la información circulante en la organización, propiciar la motivación y la participación de los trabajadores, mejorando el clima laboral. Todo el personal de administración y servicios que desarrolle su trabajo en la Biblioteca, sin excepción, es receptor y a la vez puede ser productor en la comunicación interna. Por un lado, están los creadores de los documentos que se van a difundir, y por otro lado están los que se encargan de introducir los documentos en la intranet, el mantenimiento de la página web y la lista de distribución. En cualquier momento y de forma directa, cualquier usuario de la lista podrá remitir sugerencias o comentarios a alguna información de interés al resto de los compañeros. Los responsables se encargarán a su vez de mantener actualizada esta información.

Para la preparación del Plan, las **necesidades de comunicación** se establecieron mediante la recogida de información y análisis de la misma en función de, por un lado, las generales para todos los empleados y, por otro, las específicas para cada tipo de colectivo. Las necesidades detectadas fueron tanto de tipo informativo, como el necesario para realizar la actividad profesional. El Grupo de trabajo de comunicación establecido tras la primera autoevaluación hizo un estudio del tipo de información que es necesario de comunicar para el desarrollo del trabajo y los distintos canales disponibles para difundirlos y elaboró la primera versión del Plan de comunicación interna. Así, se estructuró teniendo en cuenta la utilización de las nuevas tecnologías y sus ventajas: existencia de Intranet, uso de listas de distribución, sitio web de la Biblioteca, novedades página web, noticias...

Por otra parte, la existencia de buenas relaciones personales propicia el desarrollo de una comunicación verbal muy fluida.

DESPLIEGUE

Como se puede ver, el despliegue de las informaciones a comunicar cubre todos los empleados, en función de sus necesidades y los canales existentes son accesibles para éstos. Por otra parte, los tipos de información contemplados, incluyen todo lo necesario. El proceso está formalizado: existe una ficha de proceso para el proceso de comunicación que está incluida en el Manual de Calidad del SGC.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La evaluación de la comunicación interna se efectúa sobre todo a través de la opinión de las personas respecto a su eficacia. En la encuesta de clima laboral se refleja que la comunicación es adecuada y positiva, con resultados altos en general en las tres preguntas relativas a comunicación interna: *Conozco la misión/visión de mi Unidad/servicio (91,6%); Hay una comunicación fluida entre el personal (73,5%); Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo (69,7%).(Resultados 2009).*

Cualquier omisión, retraso o fallo en la comunicación no pasará desapercibida a los empleados y por lo tanto, aunque es difícil medir objetivamente las consecuencias, siempre tenemos una evaluación de la eficacia de la comunicación a través de la percepción.

No obstante, la comunicación interna es un asunto de constante necesidad de perfeccionamiento, ya que tanto los requerimientos como los canales cambian en el tiempo y las personas son muy exigentes y conceden gran importancia a la misma. De hecho, en la última evaluación EFQM en 2010, aunque los resultados de las encuestas son altos (si bien mostraban un cierto descenso frente a 2008), se identificó como la segunda prioridad de mejora y se decidió crear un equipo de trabajo al respecto.

El grupo ha revisado el plan de comunicación interna existente, actualizando y ajustándolo a la realidad. Propuso la creación de una lista de distribución moderada para la difusión de sugerencias, opiniones e información profesional y de interés general. Asimismo, se hará cargo de la formalización de un plan más completo. Por otro lado se estudia la posibilidad de abrir un foro de discusión para temas profesionales.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue.	Med / ref. res.
La BUG asegura que sus empleados comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito de la misma mediante el cumplimiento de los tramos CPMCS, la participación en las auditorías, el seguimiento de los indicadores y cumplimiento de los objetivos, las reuniones internas, la información y canales mostrados en la figura A6 del ANEXO.	Todo el personal	Métodos de mejora asociados a cada caso o mecanismo mencionado.
La BUG propugna el intercambio de la información, para extender el conocimiento y las mejores prácticas, en toda la organización mediante las comunicaciones habituales de trabajo (por teléfono, lista de distribución, novedades en el sitio Web de la BUG, en Intranet etc.). Otros ejemplos: Contactos periódicos en reuniones, visitas, pidiendo asesoramiento del personal experto en la materia; Buenas prácticas de formación, Moodle, uso de los módulos ya existentes, cursos específicos dentro de los Másteres Oficiales... (ver también figura A.6).		

Sistemas de compensación y beneficios

ENFOQUE

La BUG es una unidad funcional de la UGR (organismo público de carácter autónomo) por lo que la normativa que rige la remuneración, contratación, ascensos, traslados, reconocimientos, beneficios sociales, etc., es la establecida en el Estatuto Básico del Empleado Público y en la que la desarrolla. El personal puede participar en los órganos de representación como es la Junta de personal funcionario (órgano de representación sindical meramente consultivo) o el Comité Empresa (de los laborales negociado). Cada cuatro años existen elecciones para representantes por parte de los trabajadores de la BUG. En la Información General de este Criterio, se establece una lista de leyes, acuerdos, estatutos, etc. relevantes de dicha normativa.

El nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas se mantiene a través de los mecanismos de identificación de puestos de trabajo, despliegue de objetivos, e iniciativas participativas (ref. 2b, 2c), además de los esquemas de liderazgo.

El personal de la Biblioteca, como parte integrante del conjunto del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Granada, son beneficiarios de los servicios que se incluyen en la figura 3e.1.

También **se incentiva** al personal de la Biblioteca con un Complemento de productividad y de calidad orientado a la mejora de la misma.

Las áreas incluidas en los 4 tramos:

- Mapa de procesos, Manual de procesos, Gestión por procesos
- Elaboración de las Cartas de servicios, Mejora de las Cartas de Servicios
- Certificación según la norma ISO o Informe final según Modelo EFQM
- Misión y Visión; Planificación estratégica
- Mejora de los procesos (Indicadores, acciones de mejora)
- Mejora de la satisfacción de los usuarios
- Mejora del clima laboral
- Elaboración Catálogo de competencias por puestos de trabajo; Gestión por competencias

- Gabinete de Acción Social (ayudas para compra de vivienda, vacaciones, ayudas para libros para hijos de empleados, premio de jubilación, matrícula gratuita en la propia Universidad para el personal y los miembros de su unidad familiar, tratamientos odontológicos, etc.)
 - Gabinete de Recursos Humanos y Organización
 - Servicio de Comedores Universitarios (con la posibilidad de recoger la comida para llevar a casa)
 - Centro de Actividades Deportivas
 - Servicio de Personal de Administración y Servicios
 - Servicio de Prevención de Riesgos Laborales
 - Unidad de Calidad Ambiental
 - Servicio de Salud Laboral que proporciona servicios médicos y de prevención de salud a todos los trabajadores de la Universidad

Figura 3e.1 Servicios y beneficios

El **Complemento de Productividad** para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía (CPMCS) pretende valorar e incentivar, con la máxima objetividad, la contribución del PAS a la mejora continua de los servicios, así como el especial rendimiento, la actividad extraordinaria, el interés y la iniciativa con que el PAS desempeñen sus funciones. Todo ello está unido a un sistema de reconocimiento a las personas implicadas en el proceso elevando el nivel de motivación e implicación de las personas. A niveles de gestión, han constituido **34 Unidades Funcionales** dentro de la UGR. El cumplimiento y/o superación de cada nivel organizativo generará el derecho al percibo de la cuantía asignada a ello. El seguimiento se desarrolla a través de las auditorías correspondientes a cada nivel por un comité evaluador constituido por miembros del personal de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia y personal de las Universidades públicas de Andalucía.

DESPLIEGUE

Por la naturaleza de las políticas y programas de Compensación y beneficios, es obvio que aplican a la totalidad de la plantilla y están absolutamente sistematizados y regulados.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La evaluación se realiza fundamentalmente mediante la encuesta de clima: p. ej. *Salario (59,6% mejora frente a 2008)*.

Naturalmente, la evaluación de las condiciones laborales hay que verlas en su contexto total, que abarca también los agentes incluidos en enfoques "adicionales" y, como se ve, los mecanismos de evaluación son más amplios.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. de efic./ref. a result
La UGR cumple la normativa sobre flexibilidad laboral, conciliación de la vida personal, familiar y profesional: posibilidad de elegir centro de trabajo y turno, flexibilidad horaria, petición de días de asuntos propios y vacaciones de forma electrónica por los propios usuarios.	Todo el personal	Clima: horario de trabajo (84%); En mi ausencia hay flexibilidad (65,8%)
Se cuenta con instalaciones de calidad en la gran mayoría de las Bibliotecas, ampliaciones y remodelaciones de edificios, construcción de nuevas instalaciones.	La gran mayoría de los 21 puntos de servicio.	Indicadores PRL (7b) y M. Ambte. (8b); Clima: condic. ambientales (61,3%); condiciones físicas (68,6%), ambas mejoran 10 y 14 ptos. vs 2008 respectivamente
Se establece un entorno seguro y saludable a través del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y del Servicio de Calidad Ambiental. Trabajo realizado en las unidades de Salud Laboral: Recomendaciones prácticas de salud laboral para el trabajo. Cada centro tiene su propio plan de emergencias.	Todo el personal Todos los centros de trabajo	
Estabilidad laboral, altamente valorado por el personal en las encuestas de clima laboral.	Todo el personal	Clima: estabilidad laboral (87%)
Otras iniciativas: Plan de estabilización laboral del Personal de Colaboración Social, para mayores de 52 años. Apuntados en INEM. Pueden tener trabajo en AAPP, cobran un subsidio y el resto lo paga la UGR. Cupo de plazas reservadas para personas con discapacidad.	Personal con este régimen de contratación que cumplieron las condiciones	
La participación del personal de la BUG es muy amplio y variado: en jornadas y conferencias, realización de actividades de extensión universitaria (exposiciones, visitas de los alumnos de institutos, etc.), organización de visitas guiadas a grupos de interés externos de la Comunidad Universitaria, Colaboración con la unidad de RRII de la UGR, participación voluntaria Jornadas recepción de alumnos de la UGR, participación voluntaria personal en temas de formación, talleres de biblioteca, cursos presenciales y virtuales, etc.	La mayoría del personal	Niveles de participación, actos, cursos, colaboraciones, etc.
Reconocimientos individuales a nivel de UGR a personas, o equipos por una labor excelente: <i>Premios de Excelencia, Medalla como reconocimiento a 25 años de trabajo, reconocimiento homenaje a los jubilados, etc.</i> También reconocimientos verbales.	Todo el personal	Encuesta clima: reconocimiento del trabajo bien hecho (65,4%)



Criterio 4: Alianzas y Recursos



ugr

Universidad de Granada
Biblioteca Universitaria

Cómo contribuyen a la Estrategia de la organización las alianzas externas y la gestión de los recursos

La **misión de la BUG** pone de manifiesto una serie de aspectos que hacen que la gestión de sus recursos sea absolutamente vital para asegurar el éxito en el cumplimiento de la misma: “*es la unidad de gestión de los recursos de información*”; “*La finalidad principal es facilitar el acceso y la difusión de todos los recursos de información ... colaborar en los procesos de creación del conocimiento*”.

En **cuatro de los cinco ejes estratégicos del Plan Estratégico 2008-2011** se incluyen objetivos operacionales e indicadores relacionados con los distintos tipos de recursos, lo que se trata de ilustrar de forma muy simplificada en la tabla adjunta.

Línea Estratégica	Objetivo Operacional	Relación				
		4a	4b	4c	4d	4e
1: Aprendizaje	Establecer acuerdos con el Centro de Enseñanzas Virtuales (CEVUG)					
	Realizar mejoras en las Bibliotecas que aún no disponen de cabinas de trabajo individual, salas de trabajo en grupo y áreas TICs de acceso a los recursos de información					
	Incrementar la colección de apoyo al aprendizaje					
2: Investigación	Instalar Dspace como gestor de repositorio de producción científica					
	Nueve objetivos relacionados con la investigación e investigadores					
	Continuar con el desarrollo del Millennium Access Plus					
	Implementar nuevos servicios virtuales y garantizar la disponibilidad y actualización de los recursos TIC					
	Incrementar la colección digital en todas las áreas del conocimiento y adquirir más colecciones de backfiles					
	Habilitar en las Bibliotecas aulas de trabajo con fines de investigación					
	Facilitar equipamiento informático para uso de la investigación					
3: Personas y organización	Continuar con el incremento del presupuesto asignado por la UGR a la BUG					
	Obtener financiación externa de entidades públicas y privadas					
	Diseñar una campaña de marketing dirigida a los usuarios internos y externos de la BUG que fomente el conocimiento de los recursos y servicios					
5: Alianzas, cooperación y sociedad.	Contribuir al fortalecimiento del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía					
	Potenciar la presencia de la Biblioteca en REBIUN y la participación en otras redes nacionales e internacionales					
	Participar en congresos, reuniones y grupos de trabajo, nacionales y extranjeros, que promuevan el avance de la Biblioteca					

Nota: en la columna 4b se han minimizado los puntos de relación, ya que casi todo está relacionado con presupuestos.

Comentamos a continuación algunas particularidades específicas, que enlazarán con lo que se expone en este Criterio.

Una estrategia de colaboración

La BUG es parte de una **amplia red** de colaboración con otras bibliotecas universitarias autonómicas y municipales, y pertenece a las principales asociaciones y redes profesionales de ámbito internacional, nacional y regional.

Asimismo, colabora con grupos de investigación de la UGR para la puesta en marcha de productos y servicios y con vicerrectorados y servicios en diferentes actividades. Más información en 4a.

Inversiones de impacto social

En línea con su misión, la estrategia de inversiones de la BUG tiene efectos fundamentalmente sociales. Los recursos bibliográficos y documentales crecen cada año en beneficio de sus usuarios (estudiantes, investigadores, ciudadanos, ...), ref. 4b.

Estrategia de adecuación, equipamiento y reordenación de los espacios de la BUG

Es uno de los objetivos estratégicos claros de la BUG, que se materializa en la ampliación de los espacios y la apertura de nuevos. También hay que mencionar la importancia de la seguridad y custodia del patrimonio cultural que supone el patrimonio bibliográfico y documental de la BUG. Más información en 4c.

La BUG se integra en los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación

El Espacio Europeo de Educación Superior y el Espacio Europeo de Investigación, establecido en la Declaración de Bolonia de 1999, crea un marco donde las bibliotecas pueden integrarse en los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación. El aprendizaje se basa en la adquisición de competencias. En el concepto de autoaprendizaje, las bibliotecas se constituirán como un espacio de aprendizaje individual o en grupo, donde el usuario integrará la información obtenida adquiriendo competencias en el manejo de la información. Las nuevas tecnologías de la información y los programas de alfabetización informacional ocuparán un papel muy importante en este marco, pues el manejo de la información será una de las competencias generales que todos los alumnos deberán adquirir en su currículum. En el contexto de la investigación deberemos ofrecer a los investigadores unos servicios con valor añadido, que garanticen la desubicación y la autosuficiencia de los mismos. Esto tiene que ver con infraestructuras (4c), nuevas tecnologías (4d) y gestión del conocimiento (4e).

La BUG es parte del Sistema Andaluz del Conocimiento

El Sistema Andaluz del Conocimiento se define como “el conjunto de recursos y estructuras públicas o privadas, que interactúan para promover la generación, desarrollo y aprovechamiento compartido en aras de la construcción de la Sociedad del Conocimiento en Andalucía. En este sentido, es esencial la creación de redes e infraestructuras de colaboración que permitan que científicos, distantes entre sí, trabajen de forma cooperativa en proyectos de interés común.” En este contexto la Biblioteca Universitaria de Granada deberá colaborar para que esta realidad sea posible.

Gestión de las alianzas, convenios y colaboraciones de la BUG

ENFOQUE

La BUG tiene bien diferenciados los tipos de colaboraciones que establece, en función del propósito de éstos y los beneficios asociados, como apoyo al cumplimiento de su misión, ejes estratégicos y progreso hacia su visión. Como ampliación a lo que se expone en la Información general de este Criterio, la figura 4a.1 presenta de forma resumida las diversas formas de alianzas, convenios o colaboraciones. Como se ha visto, **dos de los cinco ejes estratégicos** están relacionados con Alianzas y Recursos.

Respondiendo a su estrategia "impulsar su presencia en distintos foros nacionales y extranjeros", la BUG es parte de una **amplia red** de colaboración con otras bibliotecas universitarias autonómicas y municipales, y pertenece a las principales asociaciones y redes profesionales de ámbito internacional, nacional y regional, formando parte de sus grupos de trabajo. Asimismo, establece acuerdos con entidades privadas, como es el caso del BSCH. Muchos de estos acuerdos suponen el desarrollo de nuevos proyectos e iniciativas continuados en el tiempo con sus partners. Por ej., en los convenios establecidos para la digitalización del fondo antiguo cuentan con alianzas que se mantienen desde el año 2003.

A nivel autonómico, existen alianzas en el marco del CBUA para la mejora de los servicios, para compartir beneficios y reducir costes en la adquisición de recursos electrónicos.

Un proyecto muy significativo es el de digitalización de fondo antiguo, con varias entidades.

La BUG colabora con grupos de investigación de la UGR para la puesta en marcha de productos y servicios, como es el caso del Grupo de Invest. Secaba o el Grupo de Investigación de Evaluación de la Ciencia y de la Comunicación Científica.

Asimismo, colabora con otros vicerrectorados y servicios en diferentes actividades, como es el caso de las Jornadas de recepción del estudiante y la colaboración con servicios como Informática y Comisión de doctorado. Colabora con empresas privadas de distribución de información electrónica con la impartición de cursos al profesorado.

En cada caso, la gestión es específica del tipo de convenio, propósito y entidad de que se trata.

Alianzas/colaboraciones		Propósito/beneficio
1. Asociaciones con redes profesionales y otras entidades. Convenios.		
Miembro de: CBUA, REBIUN, GEUIN, RECOLECTA		Catálogo colectivo, Anuario estadístico, adquisición de recursos compartidos, intercambio de información, financiación, mejora de servicios, compartir beneficios, reducir costes en adquisición de recursos electrónicos
Junta de Andalucía	Consejería de Innovación	CBUA: adquisición de recursos compartidos, préstamo entre bibliotecas de consorcio, catálogo colectivo
	Consejería de Cultura	Biblioteca de Andalucía: catálogo de la biblioteca virtual, cursos de formación
	Consejería de Justicia y AAPP	Acuerdo para la elaboración y seguimiento de las Cartas de Servicios
	Consjería. Educaci.	Programas de prácticas de ciclos formativos
BSCH		Digitalización del fondo antiguo. Tarjeta Universitaria
Bib. Virtual Miguel de Cervantes		Visualización del fondo antiguo
Biblioteca Virtual de Andalucía		
Ministerio de Educación		Contratos para Proyecto del Repositorio DIGIBUG Ayudas para el Repositorio: DIGIBUG
UGR	CEVUG	Método de aprendizaje y e-learning
	Participación en investigación	Grupos de Investigación SECABA, y Evaluación de la Ciencia y de la Comunicación Científica
	Vicerrectorados y servicios	Colaboración en actividades, p. e. Jornadas recepción del estudiante, Informática, Comisión de doctorado, Formación del PAS
	Contrato programa	Acuerdos del Contrato programa y seguimiento de objetivos.
2. Empresas y proveedores		
Empresas privadas		Colaboración en la impartición de cursos Prácticas profesionales en la BUG
Proveedores, Librerías locales, distribuidoras productos, Papyre		Beneficios mutuos, descuentos, adquisiciones exentas de IVA, economías de escala, etc.

Tabla 4a.1 Alianzas, convenios y colaboraciones de la BUG

Gestión de proveedores: La BUG posee en su Sistema de Calidad procedimientos específicos para la evaluación de proveedores (P-08). Se realiza una evaluación de los proveedores para conocer cuáles son más eficientes.

Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, entre las cuales destacamos:

- Descuentos de los proveedores a cambio de no fraccionar, adelantar el pago, realizar mayor número de pedidos etc.
- Pedidos de libros realizados a las librerías de Granada para fomentar el comercio local. Descuentos entre un 4% y un 10%.
- Licencias para el uso de los recursos electrónicos a través de Consorcios de Bibliotecas. (Las bibliotecas se unen para conseguir un descuento de los proveedores de recursos electrónicos que venden el mismo producto a varias bibliotecas.)

DESPLIEGUE

Como se ha visto, el conjunto de alianzas y convenios cubre todos los aspectos importantes en este terreno.

Todos los convenios y relaciones están formalmente establecidos, suponen beneficios mutuos, se fundamentan en la transparencia y colaboración y están sujetos a una sistemática de seguimiento en función de cada uno de los programas específicos o iniciativas.

En el caso de los proveedores, la sistemática está regulada por el sistema de gestión de la BUG.

Todos los beneficios generados en los servicios redundan en los usuarios de la BUG y en la sociedad en general puesto que la Biblioteca Universitaria ofrece acceso a sus instalaciones y servicios a toda la población.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Las alianzas han proporcionado un mayor incremento en la suscripción en recursos-e, una mayor visibilidad del Repositorio Institucional y una mayor difusión del patrimonio bibliográfico. Existe un Informe sobre la evaluación de los recursos-e y de los proveedores de la CBUA elaborado por el Grupo de trabajo externo. En cuanto a proveedores, la idoneidad de la gestión de los mismos y de los acuerdos se evalúan y mejoran en línea con los procedimientos establecidos, por ejemplo el procedimiento evaluación P-08 y registro con los proveedores evaluados (RP08-01), y la dinámica del sistema de gestión de la BUG, sus revisiones, auditorías internas y externas, etc. Esto se complementa con las recomendaciones del Servicio de Adquisiciones.

Estrategias, planificación y objetivos presupuestarios, y sus efectos económicos, sociales y ambientales

ENFOQUE

Estrategias, planificación y objetivos

De acuerdo con lo que se explica en la Información general de este Criterio, **tres de los cinco ejes estratégicos** están relacionados con Gestión de los recursos económicos y financieros, aunque hay una relación mucho más amplia, ya que todos los recursos están relacionados con presupuestos.

La BUG posee un **presupuesto anual propio con un crecimiento sostenible**. A pesar de la crisis económica, se ha continuado incrementando el presupuesto año a año.

Por tanto, la planificación económica y financiera de la BUG **responde a corto plazo** a los objetivos anuales, y se adecúa a los objetivos a **largo plazo** a través de los ejes y proyectos estratégicos. Existen y se aplican criterios objetivos en el reparto de los presupuestos entre las Bibliotecas de Centros (ej. número de alumnos por titulaciones, valor medio de los libros...).

Como parte de la estrategia económico-financiera, la BUG recibe financiación desde varias fuentes y por varios motivos, relacionados con las necesidades en el cumplimiento de su misión, sus servicios, en línea con sus estrategias y en función de planes y acuerdos establecidos:

- Convenios y acuerdos con partners, p.ej. proyectos del Repositorio Institucional DIGIBUG y los proyectos de digitalización del fondo antiguo.
- Becas de Investigación y de apoyo técnico realizados en la BUG.
- Recursos de información financiados por el CBUA.
- Presupuestos de otros Centros de Gastos relacionados con la Biblioteca o con los servicios que presta.
- Infraestructuras (Vicerrectorados, Decanatos).
- A través de Contrato-programas como por ejemplo el Contrato-programas para acciones de mejora del Servicio de Biblioteca firmados en 2006 y 2007.
- Los Departamentos Universitarios contribuyen económicamente al desarrollo de la colección de recursos electrónicos y manuales impresos.

Efectos de las inversiones y gastos: Las inversiones de la BUG **tienen efectos en la práctica docente, investigadora y en el auto aprendizaje de los alumnos** dada la índole de sus servicios:

- La línea presupuestaria para la adquisición de recursos bibliográficos y documentales ha venido creciendo cada año.
- Se dedica presupuesto al incremento de equipos informáticos y sustitución de equipos obsoletos de las diferentes bibliotecas de centro.
- También se dedican líneas presupuestarias a la mejora y adecuación de instalaciones y control de los activos y consumibles, lo cual tiene un **efecto ambiental** positivo.

Por otra parte, existen iniciativas con **efectos de ahorros económicos**:

- Acuerdos con los proveedores (de acuerdo con lo explicado en 4a).
- Los recursos electrónicos están exentos de pago de IVA para organismos dedicados a la investigación, excepto los libros electrónicos. Este beneficio se utiliza para la adquisición de otro tipo de material.

Procesos

El macro-proceso de Gestión económica está centralizado en la UGR, y se despliega a los distintos niveles de unidades y servicios de la misma. La BUG participa de éstos, fundamentalmente en el proceso de establecimiento de necesidades presupuestarias, de acuerdo con sus estrategias y objetivos, en la justificación y planificación de inversiones, siendo además responsable de la ejecución presupuestaria propia, y por lo tanto de sus sistemas de seguimiento y gobierno, coordinando y consolidando con todos los puntos de servicio.

Todo el proceso de adquisición de material bibliográfico y documental por parte de la BUG, está automatizado con un módulo específico del programa Millennium de Innovative, que sirve para la gestión de los pedidos a los proveedores, y la aplicación Universitas XXI Económico para la gestión contable.

Para tratar de utilizar los recursos del modo más **eficaz y eficiente**, la parte de las compras de monografías del presupuesto se revisa anualmente en la **Comisión de Biblioteca** y se reparte bajo criterios consensuados en dicha Comisión, en función de objetivos y planes.

Confianza de los GI: La BUG cuenta con la confianza de los grupos de interés clave en lo relativo a la gestión y uso de sus presupuestos. Esto se pone de manifiesto, por ejemplo, en que la Gerencia de la UGR, como se ha comentado, no ha disminuido el presupuesto la BUG, sino que lo ha aumentado hasta los últimos años y la ha mantenido en el 2010, al contrario que en la mayoría de los demás servicios. Asimismo, por parte de los distintos Departamentos Universitarios, que aportan un porcentaje de su presupuesto al de la BUG para que gestione la adquisición de documentación para los alumnos.

DESPLIEGUE

Los procesos arriba descritos están perfectamente establecidos y siguen una sistemática de planificación anual y de seguimiento mensual, según planteamientos estrictos, si bien, la normativa es suficientemente flexible para la adquisición de material bibliográfico por parte de los distintos puntos de servicio.

En cuanto a los GI implicados en el Plan de Financiación y que depositan su confianza en la BUG, como se ve, los distintos enfoques contemplan todos los clave, tanto internos como externos a la Universidad de Granada.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Como se ha dicho, se realiza un seguimiento para asegurar rigor en su ejecución, lo que no impide tener flexibilidad en la aplicación del gasto según las necesidades puntuales.

El presupuesto está planificado de manera que está asegurada la continuidad de aquellos recursos que se realizan bajo suscripción.

Para asegurar el rigor de los procesos, se realizan Auditorías contables e Inspección de servicios.

La aplicación de Universitas XXI Económico es un programa informático gestionado por la Oficina de Cooperación Universitaria (OCU) y consiste de diferentes módulos entre ellos: *Gestión de ingresos*, *Gestión de dietas*, *Gestión de facturas*, etc.

A lo largo de los últimos años han sido implementados y activados nuevos módulos, han realizado actualizaciones en los ya existentes y han efectuado cambios para asegurar un mejor control de las gestiones económicas.

Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos

ENFOQUE

Estrategias y actividades asociadas

En este subcriterio nos tenemos que referir a la UGR como institución, porque la mayoría de las gestiones de edificios, equipos, materiales y recursos naturales no dependen directamente de la BUG sino de otros servicios, Vicerrectorados y Decanatos de la UGR.

Queremos destacar que las excelentes relaciones entre la BUG y el personal de los demás servicios y órganos, a todos los niveles, facilita el imprescindible trabajo en equipo en la planificación y realización de obras en las Bibliotecas de Centros. Esto implica directamente a la Dirección de la BUG, al Comité de Calidad, a los Jefes de Servicio y otras personas de las Bibliotecas de centros, y a la Vicerrectora y personal del Vicerrectorado de Infraestructura.

Como complemento a lo expuesto en la Información General Criterio 4, el **objetivo estratégico nº 3 del Eje 1**, se centra en espacios y equipamiento: *1.3 Continuar con la adecuación, equipamiento y reordenación de los espacios de la BUG que permitan el aprendizaje individual y colectivo de los estudiantes*. En línea con este objetivo, se han realizado en los últimos años las actividades que se muestran en la fig. 4c.1.

Como se ha dicho, tanto la Dirección y los Jefes de Servicio, como el personal de la BUG colaboran con los Órganos competentes de la UGR en esta renovación de infraestructuras existentes y desarrollo de nuevas.

Uso, mantenimiento y seguridad de activos

Todos los servicios de la UGR gestionan sus procesos y cuentan con un sistema de gestión de la calidad certificado según la Norma 9001. La normalización de los procesos en los demás servicios de la UGR condujo a una mejora del sistema de calidad de la BUG en las áreas de informática y mantenimiento. La UGR cuenta con un **Plan de Mantenimiento** que, de forma centralizada, gestiona el mantenimiento preventivo y correctivo de todas las instalaciones, incluyendo las dependencias de la BUG, en cada uno de sus puntos de servicio.

En lo relativo a **gestión de inventarios**, se realiza a nivel inventario general de la UGR y además cada centro mantiene actualizados sus activos a través de fichas de equipos, con un histórico de anotaciones del mantenimiento, altas, bajas, averías y otras incidencias.

A través de la aplicación informática se accede al procedimiento normalizado en toda la UGR para la recogida de equipos obsoletos.

La **seguridad de activos** es un asunto importante para la UGR y en particular para la BUG, no solamente por la seguridad de los edificios en sí mismos, sus instalaciones y equipos, sino muy particularmente, porque la BUG custodia un valioso e irremplazable activo de fondos. Cabe destacar el fondo antiguo que se encuentra ubicado sobre todo en la Biblioteca del Hospital Real, y en las Facultades de Filosofía y Letras, Derecho, Medicina y Farmacia, y que cuenta con incunables, impresos del siglo XVI, manuscritos del s. XIV, y de siglos posteriores.

El Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Vdo. de Calidad Ambiental, Bienestar y Deporte, es el responsable asesor del desarrollo de los planes de emergencia y/o autoprotección de los Centros de la UGR, y apoya e impulsa la PRL con diferentes **programas preventivos**.

Gestión del impacto interno y externo

La Biblioteca y, en general, la UGR en su conjunto, ejerce un gran impacto social en Granada por la propia distribución de los diferentes campus, integrados en el casco urbano, igual que en Ceuta y Melilla. Deseamos destacar la importancia que tiene para la ciudad de Granada que la Universidad esté emplazada en distintos puntos, ocupando edificios históricos o de interés cultural, aunque esto último a veces es contraproducente para la propia Universidad, pues algunos edificios están protegidos y no se pueden hacer modificaciones estructurales importantes.

La UGR completa está **certificada con la norma ISO 14000**. La BUG colabora con el Vdo. de Calidad Ambiental, Bienestar y Deporte en la Universidad y es parte del sistema: los puntos de Servicio de la BUG están incluidos en el *Programa de Calidad Ambiental de la UGR*. Además, la Dirección de la Biblioteca forma parte del Comité Ambiental de la UGR.

La **Unidad de Calidad Ambiental** de la UGR establece objetivos anuales para minimizar el impacto ambiental de la UGR (existen Declaraciones Ambientales de los años 2008 y 2009).

En cuanto al **impacto interno**, como se indica en 3e, se mantiene un entorno seguro y saludable a través del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y del Servicio de Calidad Ambiental. Ya se ha hablado de la adecuación de espacios anteriormente.

En el subcriterio 8b se establecen más detalles sobre actividades y resultados relativos a protección ambiental.

DESPLIEGUE

Todo lo indicado anteriormente es aplicable, como estrategias, políticas y procesos a toda la extensión de la BUG en todos sus puntos de servicio. En cuanto a las acciones específicas, nuevos edificios, obras, etc., ya se ha indicado el alcance. En cuanto al impacto interno, cada centro tiene su propio plan de emergencias.

Se ha indicado que se cuenta con certificación ISO 14000, lo que supone la conocida sistemática y disciplina.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Cada uno de los agentes de este subcriterio cuenta con sus mecanismos específicos de seguimiento y revisión continuos, aparte de estar todos sujetos a la revisión anual del sistema. Las obras en los edificios que se mencionan son buenos ejemplos de mejora en los activos, por no hablar de la continua adquisición de fondos, en función de nuevas necesidades, para lo que cuenta con presupuestos crecientes.

En cuanto a los mecanismos de evaluación basados en la percepción, existen varias preguntas sobre la Biblioteca como espacio en la encuesta de satisfacción LIBQUAL+, que conforman el índice *“La Biblioteca como espacio”*, así como preguntas en la encuesta de clima interna sobre condiciones ambientales y condiciones físicas. A esto se puede añadir los Indicadores PRL y de Calidad Ambiental.

Se estudia el presupuesto a asignar a nuevos centros como por ejemplo es el caso de la incorporación de la Escuela de Enfermería de la Cruz Roja de Ceuta a la Universidad de Granada. Se tiene en cuenta el estudio de la necesidad de ampliación del presupuesto para asignar la cantidad necesaria al Campus de Ceuta.

Se han abierto nuevas bibliotecas de centro o se han ampliado y adecuado espacios:

-Obras en las siguientes bibliotecas: *Bellas Artes, Ciencias de la Educación, Traducción e Interpretación, Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud (Medicina, Odontología, Farmacia, Enfermería)*.

- Ampliación de espacios en las bibliotecas de *Empresariales, Filosofía y Letras, Ciencias Políticas, Derecho, Traductores, Psicología en Melilla*.

Figura 4c.1 Actividades en infraestructuras

Gestión de la tecnología de la información y comunicación y otras

ENFOQUE

Estrategias, políticas, planes y objetivos. Aplicación de la tecnología.

Como se ve en la Información General Criterio 4, las tecnologías tienen objetivos y acciones en dos de los ejes estratégicos, vinculados a la servicio y a la investigación. Pero su influencia es más extensa, porque la gestión del conocimiento depende en su mayoría de los medios tecnológicos, y ésta tiene objetivos en la totalidad de los ejes. La BUG mantiene una observación y análisis continuos de las tecnologías alternativas y emergentes, y evalúa su posible impacto en la mejora de los servicios, en la capacidad y eficacia de su gestión interna y en el medio ambiente. Y para hacerlo cuenta con la colaboración de los expertos funcionales de la UGR, como son el Centro de Servicios de Informática y Redes de Comunicaciones (CSIRC), el Vicerrectorado de Calidad Ambiente, Bienestar y Deporte, o de otras Universidades (CBUA, etc.).

Como consecuencia, la BUG es una organización en innovación tecnológica constante, utilizando la misma tanto como medio para gestionar sus recursos, como para ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades de sus usuarios y adoptar las medidas necesarias para la mejora constante. De hecho, la mayoría de los servicios prestados no se podrían llevar a cabo en las condiciones de prestación, eficacia y eficiencia sin una constante innovación.

Gestión de la tecnología: El CSIRC atiende las necesidades de la BUG, como a cualquier otra unidad de la UGR. Gracias a la atención prestada por el CSIRC, la Biblioteca mantiene una adecuada política de reparación, copias de seguridad, sistemas antivirus, mantenimiento de equipos, etc. Sin embargo, la BUG ha visto la necesidad de contratar un técnico informático al servicio único y exclusivo de sus necesidades (mantenimiento y actualización de la página web, de equipos, etc.).

Es un hecho que los distintos centros de la BUG cuentan con medios tecnológicos y terminales adecuados para el personal. Además, existe un **Plan de renovación** en el Servicio de Informática, que gestiona el uso óptimo de la tecnología, y la sustitución del material obsoleto.

Nuevas tecnologías, creatividad e innovación: Prácticamente todos los ítem indicados en la figura 4d.1 constituyen innovación tecnológica y también creatividad e innovación en la concepción y diseño de las soluciones como respuesta a los nuevos tiempos. Además de mejorar los servicios y la gestión interna, la mayoría de las innovaciones tecnológicas se basan en la tecnología digital, lo que evita la utilización de papel. Otras iniciativas tecnológicas relativas a medio ambiente se explican en el Criterio 8. La mayoría han surgido de analizar las sugerencias del personal, escuchar la voz de los usuarios, la de los partners, y trabajar en equipo dentro de la BUG, con otras unidades de la UGR y con otras Universidades. La consecuencia es estar entre las referencias en innovación y unos recursos tecnológicos bien valorados en las encuestas de satisfacción de usuarios.

DESPLIEGUE

El despliegue de los recursos tecnológicos **es total:**

- Todas las unidades de la BUG cuentan con medios tecnológicos adecuados y terminales suficientes para todo su personal.
- La innovación tecnológica y de gestión se ha aplicado en los últimos años a todos los servicios: *Información y referencia, Consulta, Préstamo, Biblioteca digital, Campus virtual inalámbrico, Reproducción, Adquisición de documentos, etc.*
- Todos los recursos en formato electrónico (libros, revistas y bases de datos) son de acceso gratuito a los miembros de la comunidad universitaria y su consulta y utilización puede hacerse tanto en las instalaciones de la Biblioteca Universitaria, mediante conexión local o Wi-Fi, como a domicilio, a través de una conexión remota VPN.
- Los programas del Centro de Servicios de Informática y Redes de Comunicaciones cuentan con una planificación y seguimiento sistemáticos, propios de un sistema certificado.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La evaluación se fundamenta sobre todo en tres pilares: 1) el cumplimiento de los objetivos y proyectos relativos a tecnologías, 2) las prestaciones y la valoración de los usuarios internos, y 3) el nivel de uso y valoración de usuarios externos.

En cuanto al primero, el liderazgo y progreso son evidentes por lo expuesto en los anteriores apartados. Por destacar algunos, citamos: *los que suponen nuevos servicios, como el software libre DSpace para el Repositorio Institucional o el software para la gestión de la enseñanza virtual Moodle, la digitalización de fondos de la Biblioteca, la introducción de lectores electrónicos de libros (Papyre), etc.*

El segundo se refiere, por un lado, a la dotación de recursos: ha habido un incremento progresivo en equipos informáticos para usuarios y, por otro, a la opinión de los mismos: *recursos suficientes, aplicaciones informáticas facilitan mi trabajo, incidencias (mantenimiento, informática, etc.) se solucionan con rapidez, entre 65 y 76% de satisfacción.*

Por último, el nivel de uso aumenta, dada la facilidad que supone contar con nuevos y más potentes medios: se observa una evolución muy favorable de las consultas al catálogo, el uso de la colección electrónica, de las visitas a la web, etc. La encuesta a usuarios modelo LibQual contiene 8 preguntas que conforman el índice Control de la Información, cuya evolución es positiva en los últimos años.

Programas y recursos informáticos utilizados en la gestión de los procesos claves, estratégicos y de soporte.

- Millennium para adquisiciones, circulación y catalogación (Innovative Interfaces)
- Plataforma Moodle para el diseño y desarrollo de las actividades de formación de usuarios virtuales
- Programa "LimeSurvey", para la elaboración de cuestionarios on-line
- Acceso Identificado de la UGR – Programa de Bibliotecario Responde
- Universitat XXI Económico, para facturación y contabilidad
- Otorga, para la gestión de vac., días de asuntos propios etc. del personal.
- Procesos de administración electrónica
- Plataforma "Ágora", para la gestión y seguimiento de las Cartas de Svcs.
- Progr. informáticos para la gestión de los Contrato-Programa y Auditorías
- Software "Dspace" para el Repositorio Institucional: DIGIBUG
- Gestión del préstamo interbibliotecario con el software GTBIB
- Aplicación en línea para quejas y sugerencias E-Biblioteca
- Equipos de autopréstamo y sistemas de RFID en diferentes centros
- Gestión de la red administrativa a través del CSIRC y mantenimiento de los equipos informáticos

TIC puestos a la disposición de los usuarios para el acceso a los recursos y servicios de la BUG:

- Cobertura WIFI en toda la UGR
- Acceso a los recursos de la BUG desde casa con conexión VPN
- Plan de renovación de equipos de informática
- Servicios electrónicos para los usuarios: Papyre, libro electrónico
- Proyecto LADE: Lectura amigable de documentos electrónicos
- Préstamo de portátiles
- Servicio de referencia virtual: la Biblioteca Responde
- Nueva página Web muy mejorada respecto a la anterior
- Organización de cursos de formación de usuarios virtuales
- Adquisición del interfaz del catálogo Encore, acorde con la filosofía 2.0

Figura 4d.1 Tecnologías de la BUG

Información precisa y suficiente para usuarios y empleados. Gestión del conocimiento.

ENFOQUE

La BUG cuenta con un conjunto de sistemas que proporcionan fuentes de información y comunicación tanto internos como externos, orientados a dos grandes fines: **1)** Proporcionar información a la Dirección y empleados de la BUG, a todos los niveles, en función de sus necesidades para llevar a cabo su trabajo, dirigido al cumplimiento de su misión con la mayor eficacia y eficiencia. Esto significa información precisa y fiable, de acceso inmediato, elaborada y presentada de forma que sus usuarios puedan realizar sus actividades y tomar decisiones fundamentadas. **2)** Poner a disposición de los usuarios toda la información y documentación que necesiten, respondiendo a la razón de ser de la biblioteca universitaria que es la gestión de la información como apoyo a la docencia, el aprendizaje y la investigación.

Para cumplir con estos dos cometidos, la BUG cuenta con una serie de sistemas entre los que destacamos los siguientes:

- **Sistema Integrado de Gestión (SIG):** permite gestionar y controlar la información sobre todos los recursos de información, coordinado por el SCGS, cuya misión es el mantenimiento y desarrollo del mismo, y la coordinación, normalización, difusión y seguimiento de los procesos relacionados con éste. Existen cuatro módulos para la gestión (fig.4e.1). El sistema permite acceso inmediato a los datos e información.

- **Repositorio institucional:** el repositorio institucional (DIGIBUG) es un servicio que recoge toda la producción científica de la Universidad, y facilita total visibilidad y difusión gratuita de la información científica, académica e institucional, asegurando a la vez su integridad y los derechos que terceros puedan tener sobre esta información. Además, la BUG gestiona el Depósito Legal y el ISBN de las tesis doctorales leídas en la UGR desde feb. de 2005.

- **Catálogo automatizado:** registros bibliográficos de todo tipo de materiales que constituyen los fondos de la BUG.

- **Bases de datos:** La figura 4e.2 muestra algunas de las bases de datos adquiridas o que se mantienen año a año y cifras acerca de BBDD.

- **Página web:** Con un amplio contenido informativo para los usuarios sobre centros, servicios, historia, normativa, memorias, anuarios, etc. La página Web cumple los requisitos de visibilidad para personas con discapacidad.

A lo anterior hay que añadir lo que se explica en el Plan de Comunicación Interna (3d) y la externa (5c), que resume cómo se obtiene información de los usuarios de las distintas fuentes sobre sus necesidades informativas, que la BUG analiza y decide cómo instrumentar.

DESPLIEGUE

Todas las aplicaciones y sistemas son accesibles a todos los usuarios internos y externos, según se indica en “enfoques adicionales”. Los sistemas están perfectamente estructurados y su uso sistematizado y adecuado a necesidades. Para asegurar esto, la BUG elabora tutoriales en formato electrónico de los productos y servicios ofrecidos y organiza actividades formativas para el personal docente, sobre los nuevos servicios. Existe además un plan de formación virtual y presencial de todos los recursos que ofrece la BUG, algunos cursos impartidos por su personal y otros por parte de los propios proveedores de esos recursos. Se dan charlas informativas cada vez que se ofrece un nuevo recurso como es el caso del Repositorio Institucional, la nueva página web, etc.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Lo que se dice en 4d en este apartado es perfectamente aplicable aquí. Los sistemas aludidos están en continua evolución, lo que se puede comprobar analizando el histórico de los mismos.

Módulo “MilAdq” soporta las peticiones de compra de documentos con cargo a los presupuestos de la BUG.
Módulo “MilSer” se utiliza para la elaboración de registros de fondos para publicaciones periódicas.
Módulo de “MilCir” se usa para gestionar los préstamos y renovaciones de ejemplares.
Módulo de “MilCat”, diseñado para la gestión del proceso de catalogación de los ejemplares adquiridos.

Figura 4e.1 Módulos de gestión

A finales de 2009 la BUG ofrece **140 bases de datos**, de las que **90 son online** y el resto ubicadas en monopuesto en los Centros. En 2009 se han suscrito o comprado las siguientes bases de datos:
Cisnet: de libros electrónicos de informática de la editorial MitPress.
OECD Stat: Incluye datos estadísticos y metadatos de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y otras economías seleccionadas.
CHELEM: base de datos de economía que permite analizar las posiciones relativas de los diferentes países y su interdependencia en una economía global.
Sid-Alimentaria: base de datos de legislación alimentaria.
SABI: ofrece información sobre más de 940.000 empresas españolas y 100.000 empresas portuguesas y un exclusivo sistema de análisis financiero.
Dialnet: base de datos de producción científica hispana que integra múltiples recursos (revistas, libros, tesis,...).
GEObase: ofrece información bibliográfica sobre Ciencias de la tierra, Ecología, Geomecánica, Geografía humana y Oceanografía.
Data Stream: se trata de la mayor base de datos estadísticos financieros, que cubre una riqueza sin igual de las clases de activos, las estimaciones, los fundamentos, los índices y datos económicos.
NBER Working papers: Trabajos monográficos de economía realizados en la National Bureau of Economic Research.
Compustat Global: ofrece información sobre empresas comerciales en más de 80 países, que representan en torno al 90% de la capitalización del mercado mundial.

Figura 4e.2 Ejemplos de Recursos electrónicos

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med de la efic/ ref results
Acceso interno: La Intranet de la BUG contiene y facilita acceso e intercambio de la información interna y el sistema de gestión.	Accesible para todo el personal	Indicadores de acceso Indicadores de gestión indirectamente relacionados
Acceso externo: Los usuarios pueden acceder a la Biblioteca electrónica desde sus domicilios a través de una conexión VPN, previa identificación como miembros de la comunidad universitaria granadina.	Todos los usuarios externos	Registros de accesos, utilización, consultas...
Protección propiedad intelectual: La UGR, a través de la Secretaría General, establece las directrices para el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos, directrices que la BUG cumple. Además, la BUG posee un reglamento y normativa para el uso de recursos informáticos en la web.	Todos los usuarios, internos, externos. Todos los recursos	Indicadores de uso de los recursos-e Aviso, aceptación del uso de las normas de publicación dentro del dominio ugr.es
Redes para identificar oportunidades de innovación: La BUG ha participado activamente en la implementación de la e-administración en la UGR en aquellos procedimientos de su competencia. Por otra parte, ya se ha explicado en 4a que la BUG mantiene relaciones y establece convenios con redes profesionales y también con servicios de la UGR en proyectos relacionados con el conocimiento: <i>Catálogo colectivo, Anuario estadístico, adquisición de recursos compartidos, intercambio de información, mejora de los servicios, etc.</i>	CBUA, AAB, REBIUN, IFLA. Ministerio de Educ., Junta de Andalucía, Consejería de Cultura, etc.	Número de Proyectos y resultados asociados a los mismos: servicio, uso, etc.



Criterio 5: Procesos



ugr

Universidad de Granada
Biblioteca Universitaria

Principales grupos de clientes y los procesos que tienen relación con ellos

Los principales “grupos de clientes” de la BUG son los usuarios de sus servicios, y éstos están perfectamente definidos en el Artículo 14 del Reglamento de la Biblioteca Universitaria de Granada, tal como se indica en la Introducción de esta memoria.

En la tabla siguiente se establecen éstos y los procesos que tienen alguna relación con ellos.

Usuarios		Procesos relacionados	Procedimientos relacionados
Miembros de la comunidad universitaria de la UGR	Alumnos de posgrado y becarios de investigación	C1, C5, C6, E1	P06, P10, P11, P12, P13, P14
	Personal docente e investigador (PDI)	C1, C5, C6, E1	P06, P10, P11, P12, P13, P14
	Alumnos y becarios	C1, C5, C6, E1	P06, P10, P11, P12, P13, P14
	Personal de Administración y servicios (PAS)	C1, C5, C6, E1	P06, P10, P11, P12, P13, P14
PAS y PDI de otras Universidades en estancia oficial en la UGR		C5, C6	P10, P11, P13
Ciudadanos		C1, C5, C6, E1	-

Productos y servicios de la Organización

La BUG ofrece servicios relacionados con el acceso y la difusión de todos los recursos de información a la Comunidad Universitaria y otros usuarios, según se relaciona a continuación y se recoge en su Carta de Servicios. Son los siguientes:

Referencia e información: constituyen el núcleo central del servicio prestado en cada centro bibliotecario de la UGR. Todas las demás actividades son subsidiarias respecto a ésta. En todas las bibliotecas existe un punto de información.

Formación de usuarios: plan de formación que consta de tres tipos de cursos en función de los usuarios a los que van dirigidos. Los cursos pueden ser presenciales o virtuales y, en determinadas ocasiones, pueden ofrecer créditos de libre configuración a los participantes.

- *Cursos introductorios:* dirigidos a estudiantes de nuevo ingreso: tienen la finalidad de dar a conocer la Biblioteca.
- *Cursos especializados:* destinados a estudiantes de primer, segundo y tercer ciclo, PAS y profesorado.
- *Cursos a la carta:* demandados por grupos específicos de usuarios (grupos de alumnos, profesores, etc.).

Consulta: de los diferentes recursos de información, así como la utilización de la infraestructura necesaria para utilizarlos. El acceso a los recursos electrónicos, restringidos a la comunidad universitaria se puede realizar desde la Red UGR, bien directamente desde cualquier ordenador en un recinto universitario, utilizando la red inalámbrica existente, o desde fuera de esta red, a través de una VPN. Forma parte de la consulta: **Lectura en sala:** existen un total de 4.300 puestos de lectura repartidos por las bibliotecas de los diferentes centros.

Biblioteca electrónica: colección básica de documentos en formato digital agrupados en cuatro grandes áreas: Bases de datos, Revistas electrónicas, Libros, Diccionarios y Enciclopedias Electrónicas y Guías temáticas.

Préstamo de documentos:

- *Préstamo bibliotecario:* de material bibliográfico y documental, por un tiempo limitado y fuera del ámbito de la Biblioteca.
- *Préstamo inter-bibliotecario:* Los usuarios de la BUG pueden obtener documentos que no se encuentren en la misma.
- *Préstamo online CBUA:* Permite solicitar ejemplares en préstamo a otras bibliotecas de Andalucía, a través del Catálogo Colectivo CBUA.

Adquisición de documentos: garantizar la adquisición de nuevos documentos.

Reproducción de documentos: En todos los puntos de servicio de la BUG hay medios mecánicos que posibilitan la reproducción de los fondos de la BUG, siempre de acuerdo con la norma legal vigente.

Actividades de extensión: exposiciones, recepción del estudiante, visitas a la biblioteca, etc.

Servicios adicionales o que forman parte de los anteriores, por lo tanto no aparecen en la Carta de Servicios:

RefWorks (un recurso disponible de que se puede recibir formación): Herramienta para gestionar referencias bibliográficas en entorno web que permite crear una base de datos personal, gestionar las referencias creando carpetas por materias, generar automáticamente bibliografías en diversos formatos (MLA, Vancouver, etc.) de las referencias guardadas y exportarlas de manera fácil a un documento de texto, y publicar y compartir bibliografías en Internet: RefShare.

La Biblioteca Responde (otra vía de comunicación este servicio forma parte de la Consulta): formulario que permite enviar un comentario, sugerencia o consulta, asegurando una respuesta a través de correo electrónico en un plazo máximo de 48 horas. También se puede establecer una sesión online con la biblioteca a través del acceso identificado para plantear la cuestión en directo.

Préstamos de dispositivos electrónicos (otra modalidad que forma parte de los Préstamos): del equipo portátil o Préstamo de documentos electrónicos (PAPYRE).

SADDIS: Apoyo documental al discapacitado: El SADDIS es el punto de servicio de la Biblioteca Universitaria adaptado a las necesidades de los miembros de la comunidad universitaria que tengan algún tipo de discapacidad.

Información sobre novedades bibliográficas (forma parte del apartado de Referencia e información): información a usuarios cuando se recibe algún nuevo documento de su interés.

Normas de certificación o de reconocimiento externo a la gestión de procesos y cómo se establecen los objetivos

Desde febrero de 2007 la BUG está certificada frente a la Norma ISO 9001. Desde entonces ha tenido auditorías de seguimiento cada año. Asimismo, ha realizado dos autoevaluaciones EFQM, la última de las cuales ha tenido lugar en 2010.

En la BUG los objetivos se establecen partiendo del Plan Estratégico. El Plan Estratégico vigente se desarrolla en cinco Ejes Estratégicos, cada uno de los cuales contiene Objetivos Estratégicos (18 en total), que se despliegan en Objetivos Operacionales (45 en total en su primera versión). La figura A.4 del ANEXO ilustra los detalles. A partir de ahí, cada año se revisan en función de las experiencias vividas y las nuevas necesidades, y se establecen nuevos objetivos. Cada año, estos objetivos de alto nivel se desagregan en metas a nivel procesos, personas y equipos. Existen conjuntos de indicadores, cuyos resultados permiten hacer un seguimiento del cumplimiento de dichas metas.

Diseño, gestión y mejora de los procesos

ENFOQUE

Gestión de los procesos

La BUG posee un **Sistema Integrado de Gestión** de procesos, certificado ISO 9001:2008 y por la ANECA, que asegura la planificación y desarrollo de sus procesos, y tiene como finalidad la gestión y mejora de los mismos. La BUG mantiene una **Política de Calidad** desde 2006 centrada, entre otras cosas, en: *-Orientación a resultados; Aprendizaje, innovación y mejora continua; y -Gestión por procesos.*

El Sistema de Gestión cuenta con un conjunto documental y operativo que incluye lo siguiente: *Mapa de procesos, Manual de Calidad, procedimientos, indicadores, manuales operativos, tutoriales, e instrucciones técnicas.*

El **Mapa e inventario de los Procesos** se incluyen en el ANEXO, Figuras A.7, A.8. Los procesos se clasifican en: *estratégicos, claves y de soporte.* Algunos de los procesos, sobrepasan los límites de la BUG, dado que su misión es dar un servicio en el seno de la UGR. Además, la BUG recibe servicios de apoyo desde otras unidades de la UGR, de ahí que, como se ha visto en 4a, se trabaje y se mantengan acuerdos y una estrecha colaboración con otras unidades de la UGR.

Todos los procesos son importantes, pero la BUG otorga un valor especial a los relacionados con sus servicios, o que afectan de manera más directa a sus usuarios, lo que se traduce en mecanismos de seguimiento, gestión y mejora continua reforzados. Existen **indicadores de rendimiento** vinculados a los procesos, que miden su eficacia y eficiencia. Los objetivos se establecen anualmente, en línea con los ejes estratégicos y lo que en cada período se decide que aporta más valor al progreso hacia la visión de la BUG. La evaluación del grado en que se cumplen los objetivos es continua, y se realiza a través del seguimiento del servicio y de las actividades de apoyo.

Mejora e innovación

En el subcriterio 3c se explican los sistemas de participación, y muy fundamentalmente la implicación activa del personal en todos los **procesos de mejora**, que parten tanto de información interna: *sugerencias, análisis de resultados y causas, auditorías, análisis de rendimiento de procesos, trabajo en equipos,* como de la externa: *quejas de los usuarios, encuestas de percepciones y sugerencias, etc.*

Allí se indican algunos de los equipos y colaboraciones existentes (fig. 3c.1), lo que se complementa con la relación de proyectos de mejora que se establece en 4d, que también han requerido de trabajos en equipo y suponen en su mayoría creatividad e innovación, tanto tecnológica como en las formas de gestión (figura 4d.1).

Todos los cambios se comunican por los canales normalizados, pero ante un cambio o innovación importante, su posible impacto es previamente analizado, así como se analizan los recursos necesarios. En función de la trascendencia, como parte del proyecto, se desarrollan los pilotos necesarios y los planes de implantación o migración a los nuevos sistemas. Adicionalmente, las personas implicadas o afectadas, reciben información y formación previamente a su puesta en funcionamiento. Los tutoriales y documentos guía que en muchos casos se elaboran y publican en los medios, facilitan la interpretación y uso de los servicios, los modificados y las búsquedas de los usuarios. Ejemplos de esto son: *el servicio de préstamo consorciado, Acceso Identificado, la Biblioteca Responde, Repositorio Institucional con Software "Dspace", préstamo interbibliotecario con el software GTBIB, autopréstamo y sistemas de RFID, etc.*

La colaboración con otras entidades produce beneficios en la mejora e innovación de los procesos. Por poner algunos ejemplos, citamos: *el Grupo de trabajo CBUA ha desarrollado el Catálogo colectivo, las claves para la detección de duplicados e implicaciones en catalogación, y la pautas para la normalización de títulos de series, así como manuales operativos para la gestión de procesos.*

DESPLIEGUE

Todos los procesos que aparecen en el Mapa están identificados, definidos y documentados con Fichas de procesos que contienen: *los propietarios e indicadores de rendimiento de cada proceso, el objetivo, el ámbito, destinatarios, entradas y salidas, documentación asociada, normativa aplicable, diagrama de flujo y su descripción.* Los procedimientos que forman la base del SGC certificado, incluyen: *objeto, alcance, referencias, definiciones, responsabilidades, desarrollo, diagrama de flujo, anexos, registros asociados, listado de distribución y cuadro de revisiones.* Están normalizados como parte del Sistema. Por otro lado, el alcance del certificado ISO 14001 incluye a todos los servicios de la UGR, incluyendo la BUG. Todos los procesos tienen indicadores de rendimiento y valores de referencia. Todos los usuarios tienen acceso a los procesos y formación previa sobre nuevos procesos, nuevos sistemas, aplicaciones o cambios.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Cada año se realiza una **revisión del Sistema** en que participan la Dirección y el Comité de Calidad, para verificar que cumple los requisitos y los objetivos propuestos, y determinar su eficacia (ver tabla adjunta). En el ANEXO, figura 9, se muestra la dinámica de gestión y mejora de los procesos y del sistema. Por otra parte, el sistema se evalúa y revisa periódicamente mediante auditorías internas y externas, y a través de autoevaluaciones EFQM. Como consecuencia de la Autoevaluación de 2010, se identificaron aspectos a mejorar y se organizaron grupos de mejora: *Grupo 1: Análisis externo, Grupo 2: Personal BUG, Grupo 3: Marketing y comunicación externa, Grupo 4: Cuadro de Mando Integral, Grupos 5: Usuarios.* Anteriormente, los grupos relativos a la Evaluación 2004 fueron: *Grupo 1: Formación de usuarios, Grupo 2: Plan de Comunicación, Grupo 3: Estadísticas e indicadores, Grupo 4: Mapa de procesos y manuales de procedimiento, Grupo 5: Estudio de expectativas de usuarios, Grupo 6: Desarrollo y gestión de la colección, Grupo 7: Estudio de las implicaciones de la BUG en el EEES, Grupo 8: Procesos administrativos e imagen corporativa y Grupo 9: Plan de Marketing.*

Revisión anual del SGC

1.	Política de la Calidad
2.	Consecución de los Objetivos de Calidad.
3.	Resultados de las Auditorías.
4.	Retroalimentación del Cliente.
5.	Funcionamiento de los procesos y conformidad del servicio.
6.	Situación de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas.
7.	Resultados de la formación del personal.
8.	Seguimiento de las acciones derivadas de las revisiones anteriores del Sistema.
9.	Cambios que podrían afectar al SIG.
10.	Recomendaciones para la mejora.
11.	Otros puntos que se considere necesario.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med eficacia/ ref a results
Cada proceso tiene un propietario que vela por su buen desarrollo, mantenimiento y mejora. En cada procedimiento del SGC están establecidas las funciones y responsabilidad del personal según su puesto de trabajo.	Todos los propietarios de proceso	Actividad y resultados de mejora de los procesos

Mejora e innovación al servicio de los usuarios

ENFOQUE

Información para anticipar e identificar mejoras

La Biblioteca de la UGR posee de medios para anticipar e identificar nuevos servicios, y mejoras en la prestación de los servicios y productos existentes, basados en la recogida y análisis de varios tipos de información:

- **Tres tipos de encuestas** de satisfacción: de usuarios de los servicios (LibQual+), de satisfacción con la Formación de usuarios y de satisfacción con la edición electrónica de tesis doctorales (5e, 6a)
- **Otras informaciones de usuarios:** quejas, sugerencias, desideratas, etc. (2a, 5e)
- **Información interna:** evaluación sistemática de resultados en los procesos que más pueden mejorar los servicios, sugerencias de empleados, auditorías, autoevaluaciones, equipos de trabajo (3c, 5a)
- **Análisis de las tecnologías emergentes** y su posible impacto en los servicios (4c, 4e)
- **Comparación de resultados** de procesos clave con otras bibliotecas universitarias españolas (REBIUN) (2b, 4a)

Todos estos sistemas están descritos en otros subcriterios específicos, por lo que sería redundante volver a hacerlo aquí, simplemente incluimos las referencias.

Las encuestas LibQual+ contienen preguntas de valor afectivo (*“El personal le inspira confianza”, “El personal tiene conocimiento y es capaz de responder a las preguntas planteadas”* y *“El personal manifiesta voluntad de ayudar a los usuarios”*) y de control de información (*“El acceso a los recursos electrónicos es factible desde mi casa o despacho”* y *“El sitio web de la biblioteca permite encontrar información por uno mismo”*). Respondiendo a estos requerimientos, los compromisos de la BUG sobre la prestación de los servicios más importantes están recogidos en su Carta de Servicios.

También se desarrollan en otros subcriterios enfoques relativos a creatividad e implicación en el desarrollo de nuevos productos e incorporación de nuevas tecnologías, lo que no repetiremos aquí. Lo que haremos en este subcriterio es indicar, para cada uno de los servicios más significativos, las innovaciones y el tipo de valor que éstas significan para los usuarios, así como lo que han significado en cuanto a participación de personal, clientes, o partners. La figura 5b.1 lista los servicios de la BUG, incluyendo comentarios relevantes a innovación y participación.

Señalamos por su actualidad e importancia que la BUG participa en el proyecto piloto de préstamo consorciado entre bibliotecas del CBUA (en esta fase piloto están las bibliotecas de las universidades de Granada, Málaga, Pablo de Olavide y Cádiz), basado en una tecnología que conecta los sistemas locales a un sistema central y permite la circulación de documentos entre usuarios de las diferentes instituciones.

Prod./servicio	Innovación/mejora/NNTT	Valor para usuarios	Evaluación
Referencia e información(*)	“Sesión on-line con la biblioteca”	Facilita y flexibiliza la atención	A través del análisis de las consultas recibidas.
	La Biblioteca responde	Nuevo servicio	
Consulta	Edición electrónica de las tesis doctorales	Acceso abierto a todas las tesis	Nº de tesis consultadas, descargadas
	Portátiles en algunas bibliotecas	Comodidad, flexibilidad	Nº de portátiles prestados
Préstamo (*)	Máquinas de autopréstamo	Comodidad, flexibilidad	-
	Préstamo consorciado	Acceso a más documentación	
Lectura en sala	Mejora en edificios	Comodidad	Disminución del Nº de quejas y sugerencias
Reproducción	Uso de escáneres evitando copias papel y facilitando el archivo de los documentos.	Facilitar la reproducción sin copias en papel.	-
	Programa de formación virtual.	Cursos virtuales con créditos	
Formación de usuarios	Nueva página Web, buscador Veleta, plataf. Moodle, Repositorio DIGIBUG, RefWork ...	Conocimientos sobre las nuevas funcionalidades, uso y ventajas	Nº de solicitudes, plazas ofertadas, asistentes aptos y no aptos, porcentajes, encuestas, satisf., etc.
	Saddis	Posibilidad de uso de los servicios de la BUG	
Préstamo de dispositivos	Adaptación a las necesidades de personas con algún tipo de discapacidad	Posibilidad de uso de los servicios de la BUG	-
	Préstamo de lectores de libros electrónicos Papyre, Proyecto LADE	Poder almacenar y visualizar artículos y libros electrónicos en texto completo. Ahorro de papel	
RefWorks	Gestor de bibliografía Referencia Virtual	El uso de herramientas para la gestión de bibliografías Facilita la gestión de las citas	Nº de solicitudes de cursos de RefWorks. Agradecimientos y comentarios en encuestas
	Digitalización del fondo	Acceso a fondo antiguo, flexibilidad, comodidad	
Biblioteca digital (*)	Repositorio Institucional DIGIBUG	Acceso al texto completo a ciencias de primer nivel	Nº de volúmenes digitalizados y visitados
	Novedades bibliográficas	Los usuarios pueden establecer sus alertas informativas	Nº de docs disponibles Nº de consultas, descargas, situación en los rankings de repositorios
	Alertas informativas personalizadas en las plataformas	Los usuarios pueden establecer sus alertas informativas	-

Figura 5b.1 Impacto de la innovación y mejora en los servicios y sus usuarios (*) : proyectos en colaboración

DESPLIEGUE

Como se ve, las innovaciones cubren la parte más relevante de los servicios de la BUG, desde la óptica de los usuarios.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La evaluación de los servicios se ha indicado en el enfoque como “medios para anticipar e identificar nuevos servicios”. Por otra parte, el contenido de la figura pone de manifiesto que los servicios están sometidos a innovación y perfeccionamiento continuos.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. ef./ ref a resultados
El ciclo de vida de los servicios de la BUG se proyecta tanto a corto como a muy largo plazo, ya que se trata de apoyo a la formación y a la investigación, de alumnos, investigadores, incluso ciudadanos, lo que evidentemente tiene un impacto sobre la sostenibilidad económica, social, y la ambiental en lo que se refiere a nuevas tecnologías para ahorro de recursos.	Todos los servicios y grupos de interés implicados	Resultados relativos a servicios (6), resultados clave (9) y sociedad (8).
Se desarrollan cursos virtuales y presenciales que ofertan créditos de libre configuración, realizados por personas de distintos centros de la BUG.	Todos los usuarios	Número de cursos, asistentes, satisfacción.

Promoción de productos y servicios. Compromiso: Carta de Servicios.

ENFOQUE

Promoción de productos y servicios

La BUG posee una serie de herramientas y canales de difusión para sus productos servicios, lo que pone en práctica en función de las necesidades de los diferentes perfiles de usuarios (uso de listas de distribución distintas por tipo de usuario).

Mediante el uso de estas herramientas y canales, han puesto en marcha muchas acciones de marketing en los últimos años para promocionar tanto los servicios como los recursos de la BUG, entre ellos los que figuran en la tabla adjunta.

Dentro de las actividades de marketing, la biblioteca ha llevado a cabo diversas **campañas de promoción** de servicios: “*Actualízate*” sobre el uso de sus servicios y productos (2008-2009), “*Sácale créditos a la biblioteca*” (2009-2010) para promocionar los cursos de formación de usuarios con asignación de créditos de libre configuración, etc. Además la Biblioteca participa todos los años, al comienzo del curso académico, en las Jornadas de Recepción del Estudiante, para promover el valor de los servicios de la Biblioteca y cómo pueden ayudar al estudiante.

Carta de Servicios. Modelo de organización

La BUG ha desarrollado su Carta de Servicios que ha sido aprobada y publicada oficialmente en 2009 como compromiso de calidad con los usuarios. Su contenido guarda relación con los Ejes Estratégicos y los objetivos (ref. ejemplo con Eje 1 en figura A.10 del ANEXO). Además, para asegurar que se responde a los usuarios a la altura de nuestro tiempo y que la BUG es capaz de cumplir sus compromisos, se tuvieron en cuenta **dos aspectos** que equilibran la visión de los GI relevantes:

- Las necesidades y expectativas de los distintos usuarios de los productos y servicios de la BUG, identificadas y mantenidas al día a través de diversos mecanismos descritos en 1c, 2a, 5b y 5e.
- Cómo el Modelo de organización, su estructura y el conjunto de procesos de su Sistema de Gestión, de medios, tecnologías, y conocimientos y especialidades de las personas, aseguran la prestación de los mismos en las condiciones que establece la Carta de Servicios.

Todo lo relativo al Sistema de Gestión, medios, tecnologías y conocimiento, se trata específicamente en otros subcriterios (1b, 5a, 4b, 4c, 4d, 4e, 3b, etc.). En cuanto a la estructura, la BUG se adecúa a las necesidades del servicio y de los usuarios, así como de la sociedad, siempre usuaria potencial de los servicios de la misma. En efecto, los puntos de servicio de la BUG están distribuidos de acuerdo con las localizaciones de las diversas materias de la UGR, y está integrada en la ciudad, lo que facilita que, no solamente los alumnos, sino también los ciudadanos sean usuarios de sus servicios. Los ciudadanos pueden utilizar las instalaciones de todos los puntos de servicio de la BUG para la consulta de cualquier recurso de información en cualquiera de sus formatos.

En todo lo anterior BUG cuenta con las distintas unidades y Facultades/Escuelas de la UGR, que actúan como partners y se implican directamente en el apoyo de sus servicios, como ya se ha comentado en otros subcriterios.

Dada la índole de la misión, su integración en la UGR y los sistemas de financiación de la BUG (ref. 4b), el conjunto anteriormente descrito asegura la sostenibilidad de los servicios, social, económica y ambiental (ref. 5b).

DESPLIEGUE

El conjunto de herramientas y canales de difusión para sus productos y servicios implica a todos los empleados de la BUG dedicados a estas labores, en todos los puntos de servicio, ya que su objetivo es llegar a todos los usuarios y usuarios potenciales. Todos los procesos del SIG tienen que ver con los servicios, de una forma directa o indirecta, y están sometidos al seguimiento de un sistema certificado.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

La sistemática de seguimiento de las prestaciones de los servicios, los indicadores del Cuadro de Mando y los resultados clave (clientes, personas, sociedad y estratégicos), permite conocer el grado en que se cumplen los objetivos e identificar oportunidades de mejora. En el subcriterio 5b se ha incluido lo más relevante de los cambios e innovaciones de los servicios, siempre dirigidos a proporcionar mayor valor para los usuarios. Reforzar el Plan de Marketing fue una de las áreas de mejora que surgió en la Autoevaluación de 2010. Existe un grupo de trabajo constituido a tal efecto: Marketing y comunicación externa que en su primera reunión revisó, actualizó y modificó el plan de comunicación externa existente y empezó con la redacción de un Plan de acciones de marketing, centrado en acciones concretas, viables a corto plazo. El Grupo ha encargado material publicitario para la BUG, p.ej. folletos, carteles, bolsas de material reciclado.

- **Noticias de la biblioteca** en prensa, en TV.
- Con motivo de la organización de **exposiciones**: *catálogo de exposiciones, folletos divulgativos, marca-páginas, anuncios en la prensa, etc.*
- Para los diferentes **cursos de formación** de usuarios: *folletos divulgativos, correos-e enviados a las listas de distribución, inclusión de los cursos en la página Web de la BUG, etc.*
- Campaña **actualízate!** con folletos y anuncios en prensa.
- Elaboración y difusión de la **Carta de Servicios** de la BUG: en la página Web y en formato libreta.
- En las **visitas guiadas** al fondo antiguo de la BUG: marca-páginas del fondo antiguo, Codex Garanatensis en su formato digital, etc.
- **La BUG informa** a través de la lista de distribución de noticias de la Universidad, la puesta en marcha de servicios y adquisición de nuevos recursos.
- DVD de promoción titulado “**Nos vemos en la Biblioteca**”.
- Tebeo de la historia de la Biblioteca: “**Balbus el bibliomurciélagu**”.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. efic./ refs.
Sesiones de información y formación a alumnos: sobre productos y servicios, enfoque usuario, anualmente.	Unidades de la BUG Alumnos de los primeros cursos.	Nº de cursos, asistencia. Encuestas de satisfacción
Sesiones de información y formación: siempre que se introducen nuevos servicios o cambios relevantes en productos, servicios, nuevos desarrollo, recursos, etc. (Ej.: Repositorio y autoarchivo en el mismo, Página web, Gestor de citas bibliográfico RefWorks, etc.	Unidades de la BUG Todos los usuarios Personal de la BUG	
Planificada formación específica en marketing.	Personal de la BUG	
La BUG organiza sesiones formativas junto con empresas privadas del sector de la edición electrónica para adiestrar a los usuarios en su manejo y aprovechamiento. Ej. cursos organizados junto a Elsevier y ProQuest.	Todos los usuarios Personal de la BUG	
Las relaciones de la BUG con el Gabinete de Comunicación y con el Secretariado de Documentación, Edición e Información. El Gabinete de Comunicación de la UGR presta entre sus servicios el asesoramiento técnico en la aplicación y uso de la identidad visual corporativa, edita soportes de comunicación institucional, promociona la imagen institucional y divulga información de interés a través de la página Web, los medios de comunicación y publicaciones impresas y electrónicas. Nos han asesorado el diseño y desarrollo de diversas campañas de publicidad. Han editado y publicado material en formato de folletos, carteles, etc. Han difundido anuncios publicitarios en los diferentes medios de prensa. P.ej.: <i>Actualízate!, Sácale créditos a la Biblioteca, Balbus, el bibliomurciélagu, Jornadas de Alfin, etc.</i>		

Prestación de los servicios. La “experiencia cliente”

ENFOQUE

La BUG posee un amplio y flexible horario de apertura, que se extiende a las 24 horas del día los 365 días del año en el caso de servicios de la Biblioteca electrónica, y se pueden consultar desde cualquier lugar del mundo, siempre que se pertenezca a la comunidad universitaria. Todos los recursos de información electrónicos son accesibles desde cualquiera de los puntos de servicio, e incluso desde el propio domicilio de los miembros de la comunidad universitaria (VPN).

En cuanto al Repositorio DIGIBUG, la información se encuentra en abierto siempre y con la ventaja de no tener que pertenecer a ninguna comunidad o grupo. Asimismo, la BUG pone a disposición de todo el mundo el acceso a texto completo de la producción científica y cultural de la UGR. El **Catálogo “Adrastea” y “Veleta”** recoge todo tipo de documentos descritos a los que puede acceder el usuario: libros, revistas, discos, mapas, vídeos, recursos electrónicos, etc. En él se puede -Localizar un documento concreto, -Saber qué documentos existen sobre una determinada materia, autor, etc., -Ver en qué soporte se encuentran, -Conocer en qué biblioteca se encuentran ubicados y -Consultarlos en línea si se trata de documentos electrónicos vía web.

En los subcriterios 4d, 4e y 5b se han desarrollado los medios técnicos, de información y las características de los servicios, que son la base y soporte para toda su prestación por medios remotos.

Naturalmente, a esto hay que añadir la labor directa de los puntos de servicio donde los profesionales de la BUG atienden y asesoran a sus usuarios personalmente, así como las labores de promoción, Jornadas de Recepción del Estudiante, cursos de formación, etc.

En definitiva, la “experiencia cliente” tiene una vertiente presencial y una remota. La experiencia comienza en las mencionadas Jornadas de Recepción, o en el primer contacto sea presencial o a través de los medios: web, consulta al catálogo, La Biblioteca Responde, etc., y continúa con la prestación del servicio, la medición de la calidad del mismo y sobre todo con el análisis de la información recibida desde los usuarios (quejas, sugerencias, percepción, ref. 5e). Entendemos que la experiencia no tiene un final identificado, ya que los alumnos pueden seguir siendo usuarios posteriormente a la finalización de sus estudios. A través de todos estos contactos es como el personal de la BUG presta sus servicios, conoce el grado en que responde a las expectativas de sus usuarios y cumple sus compromisos.

Personal competente y responsable: El personal de la BUG posee conocimientos, competencias y formación necesarios para desempeñar su labor cara al usuario (ref. 3b). Además, tiene a su disposición Manuales operativos de los productos y servicios que se ofrecen. La Dirección de la Biblioteca, los Jefes de Servicio, el personal bibliotecario o personas en las que ellos deleguen, tienen la capacidad y las herramientas necesarias para la adquisición de recursos de información y la comunicación al usuario.

La asunción de funciones y responsabilidades está perfectamente arraigada entre la plantilla de la biblioteca, estando éstas perfectamente especificadas en las Fichas de puestos de trabajo (ref. 3b). En ese marco, la acción del liderazgo en cuanto a delegación de responsabilidades parte de la Dirección de la Biblioteca hacia los responsables funcionales y los Jefes de Servicio de los centros, y desde éstos a los diferentes estamentos profesionales de la plantilla.(1d, 3c.), lo que se complementa con el despliegue de los objetivos de calidad del servicio.

Normativa de uso: El uso del material de la BUG está sujeto a la *Normativa de uso de los recursos informáticos y de comunicaciones de la UGR*. Los usuarios deben cumplimentar una declaración en la que se comprometen a utilizar éstos recursos para un uso exclusivo de las labores propias de la Universidad, de acuerdo con los principios que inspiran los Estatutos de la Universidad de Granada, la normativa de seguridad, etc.

Sistema de sugerencias: La Biblioteca dispone de un sistema de sugerencias de libros a adquirir, donde los usuarios o el profesorado proponen la adquisición (desideratas), por parte de la biblioteca, de nuevos recursos. Existe una Guía en la página web, que indica los pasos a seguir para hacerlo. Periódicamente, la Biblioteca realiza un análisis de los nuevos recursos electrónicos a adquirir (bien por compra propia o por compra consorciada), incluyendo los recursos propuestos por los usuarios y los grupos de interés (departamentos, grupos de investigación....) y procede a su adquisición, de acuerdo con su presupuesto y posibilidades.

DESPLIEGUE

Todo el personal cuenta con los recursos técnicos y de información, que están disponibles en los distintos puntos de servicio. Los enfoques descritos aplican sobre todos los usuarios y están estructurados, informatizados, y presentados en los medios de la BUG en su totalidad.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Como se ha dicho, la “experiencia cliente” proporciona resultados de percepción a través de tres tipos de encuestas, los sistemas de sugerencias, “la Biblioteca responde” y otros que provienen de los diversos tipos de contacto con los usuarios (ref. 5e).

A esto se une que en la BUG gestionamos por procesos. Para cada proceso tenemos establecido su indicador con su valor mínimo de referencia y realizamos un seguimiento sobre ellos para ver su cumplimiento y evolución. Asimismo, para cada compromiso de calidad de la carta de servicio tenemos establecido su indicador. El conjunto de informaciones se analiza de forma correlacionada, para reforzar los aspectos que se consideren en cada ciclo. Los datos estadísticos de la BUG están recogidos en tres sitios, en la Memoria de Gestión de la UGR, en los Anuarios de REBIUN y en los Anuarios de la BUG.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med efic./ ref. a result.
Gestión del impacto de productos y servicios: La BUG desarrolla proyectos de servicios de suministro de información en formato electrónico para fomentar el ahorro de papel y la reutilización de la información (disposición múltiple). Asimismo, realiza actividades de reutilización de estanterías u otro mobiliario de un centro a otro o proyectos como la digitalización de las tesis y el uso de lectores de documentos electrónicos.	Todos los servicios, todos los centros	Ahorro papel, reutilización de mobiliario.
Comparación con referencias: La BUG compara su rendimiento en la prestación de servicios y productos con otras Bibliotecas de su ámbito (REBIUN, CBUA).	Según acuerdos establecidos	Resultados REBIUN

Respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios. Atención y comunicación.

ENFOQUE

Los usuarios y sus necesidades y expectativas

Los principales “grupos de clientes” ya se han descrito en la Información General de este Criterio 5, en relación con los procesos clave. La BUG utiliza una serie de medios para detectar sus necesidades y expectativas, según se indica en 2a, la mayoría de los cuales son también parte de sus servicios.

Canales de comunicación y atención: La BUG posee una variedad de canales de comunicación para recibir información de los diversos grupos de usuarios. Algunos son directos y otros, requieren gestión y tratamiento a través de medios disponibles, según los procesos y normas establecidas, (ver figura 5e.1).

Este conjunto de actividades y medios permite mantener un contacto continuo con los usuarios desde sus inicios, lo que **se prolonga a largo plazo**, durante los años de estudio y posteriormente a los mismos, probablemente durante toda la vida de quienes fueron estudiantes en la UGR.

Respuesta inmediata: Las diferentes unidades de la BUG tienen identificados los distintos **perfiles de usuarios, y perfiles de necesidades informativas** de éstos. En las diferentes plataformas de recursos de información suscritas por la BUG se ofrecen **alertas informativas** personalizadas por usuarios sobre nuevos productos electrónicos y sobre su área de interés, a través del apartado de noticias de la página web y a través de las listas de distribución de correo electrónico. Se informa a los usuarios en el momento que se recibe un nuevo documento de su interés.

Anticipación: para anticiparse a las necesidades y expectativas la BUG: analiza el entorno externo, se compara con otras Bibliotecas, sigue los cambios legislativos y especialmente los del entorno más cercano en la educación superior u la propia universidad. Hemos establecido un Grupo de mejora: Análisis externo para sistematizar la metodología de poder encontrar oportunidades a través de la anticipación de las necesidades y expectativas. La BUG se anticipa a la Ley de la Ciencia con el Repositorio Institucional: DIGIBUG

Transparencia y confianza: Además de contar con los medios necesarios, totalmente accesibles (transparencia), y con los mecanismos de evaluación y mejora, para asegurar que la BUG proporcione la mejor respuesta para la satisfacción (valor afectivo) y retención de usuarios, el personal de la Biblioteca recibe cursos sobre habilidades de comunicación y solución de conflictos.

Existe una declaración de *Derechos de los usuarios* establecida por la BUG en su página web, sobre acceso y uso a los servicios y el compromiso de la Biblioteca de mantener al día cuantos manuales de funcionamiento de los diferentes servicios resulten necesarios. El carné Universitario Inteligente acredita como miembro de la Comunidad Universitaria al alumno, profesor o PAS y le ayuda en la activación de algunos servicios.

Asesoramiento sobre uso responsable: La BUG tiene una serie de Normativas, Manuales y Guías para el buen uso de los recursos. Mediante dicha documentación y las acciones presenciales de información y formación, asesoran a los clientes sobre el buen uso de los productos y servicios que utilizan, p.ej., uso del servicio de referencia virtual o las políticas de autoarchivo en el repositorio institucional, o las políticas sobre reproducción de documentos. Este asesoramiento se extiende a un mejor aprovechamiento de las funcionalidades de los distintos productos mediante la elaboración de tutoriales accesible en su página web.

DESPLIEGUE

Todos los servicios de atención descritos tienen un despliegue total: a través del buzón de sugerencias, o de la página web, cualquier usuario se puede comunicar, en cualquier momento, haciendo sugerencias del servicio, o de compra de materiales, la respuesta es rápida, en un plazo no superior a dos días hábiles. Los servicios virtuales están a disposición de los usuarios las 24 horas de los 365 días del año.

Todos los procesos descritos están perfectamente estructurados y existen procedimientos y documentación para la gestión de los mismos, y están sometidos a la sistemática y seguimiento del Sistema Integral de Gestión.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Existen distintos mecanismos para la valoración y análisis de las necesidades de los usuarios que permiten a la BUG responder inmediatamente a las mismas. Dichos mecanismos se han mejorado en el tiempo, en la mayoría de los casos por innovación en la gestión o tecnológica. Ejemplo de ello es el registro electrónico de las quejas y sugerencias que permite unificarlas y realizar el análisis con mayor facilidad. En los subcriterios 4d, 4e y en 5a, se proporcionan múltiples ejemplos de mejora.

Para la identificación de futuras mejoras contamos con los canales de comunicación y atención descritos.

Entre otros, destacamos las puntuaciones altas en el apartado del Valor Efectivo de las Encuestas LIBQUAL+ y el gran número de felicitaciones y agradecimientos recibidos en todas las Bibliotecas de centros, como ejemplos de alta valoración de la BUG.

La página web ha sido mejorada muy significativamente en cuanto a reestructuración de los contenidos, facilitación del acceso, información para principiantes, visualización del Repositorio Institucional: DIGIBUG, traducción al inglés de los contenidos del sitio Web, accesibilidad para personas con algún tipo de discapacidad, etc. Se amplían los detalles en la figura A.11 del ANEXO.

Canales directos:

- **Atención presencial:** En cada centro de servicio hay un punto de información.

- **Apoyo a autores,** investigadores y académicos en relación con el acceso a la producción científica, la investigación, la publicación de tesis, la digitalización, la difusión de su investigación, incremento de audiencia, etc.

- **El servicio “la Biblioteca responde” on-line:** diálogo directo.

- Las figuras del **Defensor e Inspector Universitario.**

- **La Comisión y Junta de la Biblioteca** a quienes se pueden dirigir.

Canales a través de los medios:

- En cada punto de servicio existe un **buzón con las quejas y sugerencias**, y ha puesto en marcha un nuevo soporte informático para el registro electrónico y tratamiento de las quejas y sugerencias a través de la página web.

- **Desideratas:** Buzón electrónico de sugerencias de adquisición de fondos.

- **Encuestas de satisfacción** de usuarios **LibQual:** de periodicidad anual, mide la satisfacción general con: el valor afectivo, la biblioteca como espacio y el control de la información. La lleva a cabo el grupo de investigación de la UGR SECABA.

- **Encuestas de satisfacción con la Formación** de usuarios: on-line para los cursos virtuales y en papel para los presenciales, después de cada acción formativa.

- **Encuestas de satisfacción con la Edición electrónica** de las Tesis Doctorales.

Figura 5e.1 Canales de comunicación y atención de la BUG



Criterios 6, 7, 8 y 9: Resultados



ugr

Universidad de Granada
Biblioteca Universitaria

Ámbito y relevancia de los resultados presentados

Los indicadores que miden los resultados que contribuyen a la consecución de la misión y las acciones estratégicas de la BUG, y que responden a las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, se clasifican según tres formas diferentes:

- 1) según los cuatro tipos de indicadores del CMI (Aprendizaje y crecimiento; procesos internos; clientes y financieros)
- 2) según el tipo de proceso (clave, estratégico o de soporte)
- 3) en referencia a los cinco ejes estratégicos de la BUG

Las fuentes de datos son totalmente fiables, las unidades de medida de los indicadores son precisas y adecuadas a cada parámetro, y los resultados son oportunos en cuanto a disponibilidad de los mismos para una gestión ágil y adecuada de la BUG.

Lo anterior nos permite analizar el grado en que se cumplen los 12 objetivos específicos de la BUG, que son:

1. Proporcionar información y referencia de forma ágil, eficaz y por cualquier medio que la tecnología nos permita. (6a, 6b, 9a, 9b)
2. Realizar acciones de formación suficientes para los usuarios. (6a, 6b)
3. Aprovechar la posibilidad de organizar acciones formativas con obtención de créditos. (6a, 6b)
4. Adquirir y proporcionar a los alumnos suficiente bibliografía básica de apoyo a su aprendizaje. (9a)
5. Garantizar la disponibilidad de los recursos de información. (9a, 9b)
6. Proporcionar acceso a los recursos de información a través del catálogo y la página Web, manteniéndolos actualizados. (6b, 9a, 9b)
7. Ofrecer infraestructura tecnológica para que los usuarios puedan acceder a los recursos. (9b)
8. Incrementar el catálogo informatizado. (9a, 9b)
9. Llevar a cabo de forma rápida y eficaz los préstamos a domicilio y las renovaciones. (6b, 9a y 9b)
10. Tramitar las solicitudes de préstamo interbibliotecario de forma rápida y eficaz. (6b)
11. Colaborar, organizar o participar en actividades de extensión universitaria. (7a, 7b, 8a)
12. Participar de forma activa en el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Biblioteca Universitaria. (7b)

En los criterios que siguen, se incluyen los resultados clave relativos a lo anterior, según se indica en las referencias de cada uno de los objetivos anteriores, y también otros resultados adicionales relativos a personas y sociedad.

Segmentación de resultados

La segmentación de los resultados es total y es la clave del análisis de los mismos para la toma de acciones específicas. Todos los resultados se segmentan atendiendo a criterios muy amplios, de los cuales ponemos algunos ejemplos:

- Clientes- usuarios: *por tipo de clientes-usuarios (Alumnos de primer ciclo, segundo ciclo, tercer ciclo, PAS, Usuarios externos), por centro (punto de servicio), por tipo de servicio y por tipo de documentación utilizada, tipos de recursos, medios de acceso, cursos (con o sin créditos, presencial, virtual), por características de los servicios (preguntas de las encuestas, etc.).*
- Personas de la BUG: *por tipo de empleado, por centro, por acción formativa, etc.*
- Búsquedas en bases de datos: *por BBDD (hay 140 BBDD disponibles), por medio de búsqueda, por tipos de monografías, por títulos.*
- Descargas: *por tipos de productos.*
- Adquisición de recursos de información: *por colecciones y productos.*
- Infraestructuras, instalaciones, puestos de lectura, equipos informáticos de uso público y de gestión: *por centros.*

Tendencias generales en los resultados

Las tendencias son en general muy positivas en los últimos 4/5 años, así como lo son las comparaciones con los datos de REBIUN.

Destacamos por ejemplo, las tendencias en volúmenes de servicios, tiempos de servicio, búsquedas y descargas, y los niveles de satisfacción de usuarios, salvo excepciones, situándose favorablemente frente a otras universidades en muchos de los parámetros de calidad percibida.

La BUG ha experimentado un continuo crecimiento, incluso en época de crisis. El presupuesto asignado por la UGR ha aumentado lo que demuestra la confianza desde los estamentos de decisión. Los resultados mejoran o sostienen altos niveles de calidad y de imagen y credibilidad. Su aportación al Catálogo colectivo del CBUA es creciente y muy significativa en comparación con otras Bibliotecas Universitarias de Andalucía.

En lo relativo a personas, la BUG mantiene tendencias de crecimiento para dar así mejor servicio a sus usuarios, y niveles muy altos de participación en equipos. Los niveles de satisfacción oscilan, pero se sostienen en porcentajes de valoración en general superiores al 60%.

La aportación social de la BUG es muy amplia y notoria: como motor cultural, apoyo al discapacitado, apoyo a la economía local y participación en actividades externas. En cuanto a gestión ambiental, la BUG es parte de la UGR que en su conjunto posee el certificado según la Norma ISO 14001. La BUG contribuye a esto en lo que se refiere a gestión de residuos y uso de consumibles, y muy particularmente, disminuyendo el uso de papel mediante la digitalización creciente, el fomento del uso de los recursos electrónicos y de las TICs año a año.

Su contribución a la investigación a través del servicio DIGIBUG (Repositorio Institucional de la UGR), es muy remarcable, poniendo a disposición de directorios nacionales e internacionales la ciencia que la UGR produce, y siendo considerada la primera en el ámbito de las Universidades Andaluzas en el Ranking de Repositorios Institucionales elaborado por el Laboratorio de Cibermetría del CSIC, y una buena posición a nivel internacional.

Relaciones causa-efecto y referencias cruzadas con los Agentes Facilitadores y los Resultados mostrados

Los resultados muestran una total vinculación con las acciones tomadas en los procesos, programas y prácticas, así como la mejora de los medios internos a disposición de los usuarios. La Dirección de la BUG y por delegación las personas, conocen las relaciones causa efecto entre las decisiones y las acciones tomadas, y los resultados conseguidos. Esto se trata de explicar específicamente, dentro de las posibilidades de espacio, tanto en los criterios de agentes como en los de resultados.

La BUG realiza tres tipos de encuestas para medir la satisfacción de sus clientes-usuarios:

1. Las encuestas de satisfacción general elaborada y gestionada por el grupo de investigación SECABA, llamadas LibQual+
2. Las encuestas de satisfacción para medir la **adecuación de los cursos de formación de usuarios: presenciales y virtuales**
3. Las encuestas de **satisfacción sobre el servicio de edición electrónica de las tesis doctorales** de la UGR.

1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS LIBQUAL+

La realiza SECABA, grupo que cuenta con el respaldo del MEC y de la CICE de la Junta de Andalucía. LibQual es casi un estándar y el análisis estadístico confirma la universalidad de los conceptos medidos, y permite la comparación. Se desarrolla sobre 22 preguntas agrupadas en **tres apartados**: *Valor afectivo (9 p.)*, *La Biblioteca como espacio (5 p.)* y *Control de información (8 p.)* más el ítem abierto de observaciones. Los resultados se presentan en la fig. 6a.1. Ponemos como objetivo el *Nivel de servicio mínimo* que puntúa el usuario, y "sat." el nivel observado por éste. La escala es de 1 a 9. Los resultados se segmentan en siete grupos, por tipología: *Alumnos de primer ciclo, segundo ciclo, tercer ciclo, PAS, Usuarios externos, etc.* y además por centros. Excepto en 2007, la muestra cada año fue de más de 1000 personas, representativas de los distintos segmentos. Salvo excepciones, la tendencia es positiva y se cumple el objetivo, menos en la dimensión "como espacio" en el que sigue trabajando.

2. FORMACIÓN DE USUARIOS

El proceso de Formación de usuarios documentado y sistematizado existe desde 2006, habiendo sido revisado con mejoras incluidas en tres ocasiones. La

Año (muestra)	2006 (829)		2007 (1.133)		2008 (1.916)		2009 (1.161)	
	O	Sat	O	Sat	O	Sat	O	Sat
Valor afectivo	6.29	6.71	6.80	6.90	6.21	6.82	6.67	7.04
La Biblioteca como espacio	6.11	6.01	6.50	6.12	6.39	5.92	6.79	6.23
Control de información	6.08	6.20	6.51	6.35	6.36	6.54	6.85	6.76

Figura 6a.1 Encuesta LibQual+ Escala 1-9; O: Objetivo; Sat: nivel de satisfacción

última de ellas en el curso 2009/2010 fue debida a los cambios para el reconocimiento de créditos de libre configuración. Los resultados aparecen en la figura 6a.2, en comparación con otras universidades. Durante este año académico se han celebrado 4 talleres presenciales, uno por área de conocimiento, 9 cursos virtuales y 3 presenciales con créditos.

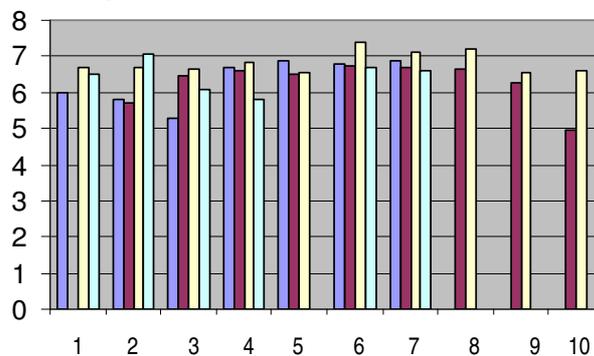


Figura 6a.2 Comparaciones con otras universidades (esc. 1-9)

1	Comodidad de las instalaciones
2	Ambiente de trabajo y estudio
3	Equipamiento informático
4	Adecuación de la colección
5	Catálogo
6	El personal tiene conocimientos
7	El personal es amable
8	Página Web
9	Recursos electrónicos
10	Espacios para el aprendizaje

Valoración de los cursos presenciales con créditos: El número de aptos fue de 128 (de 180 plazas), y el de encuestas 109. La valoración de la satisfacción

global fue de 4,1, destacando como ítems mejor valorados el de *condiciones físicas* y el de *profesor domina los contenidos*, valorados entre 4,6-4,9 y 4,3-4,7 respectivamente. Estos resultados sobrepasan ampliamente el objetivo marcado: 3,5. Se realizaron un gran número de comentarios positivos y agradecimientos en general sobre la acción formativa y su finalidad. En la planificación de los cursos generales se incluyó una visita a la Biblioteca del Hospital Real, que fue muy bien valorada (4). Además de los talleres presenciales en las cuatro áreas de conocimientos se desarrollaron 3 cursos presenciales con 106 asistentes y con la puntuación media de 4,5 en las encuestas de satisfacción.

Valoración de los cursos virtuales con créditos: El número de aptos fue de 304 (de 373 plazas), y el de encuestas 266. La valoración se realiza según 12 criterios en escala 1 a 5. La media de puntuación fue de 4,5 destacando como ítems mejor valorados el de *profesor-tutor domina los contenidos*, con media 4,8 y el de *la enseñanza virtual me parece adecuada para estos contenidos*, puntuado con 5.

Analizando tanto los indicadores como los resultados de percepción, hemos obtenido una serie de acciones de mejora, encaminadas a la consecución de nuestro objetivo: formar usuarios autosuficientes y eficaces en la gestión de la información. Señalamos la conveniencia de realizar la formación de forma virtual con una introducción presencial para explicar la plataforma y la metodología.

Valoración de los cursos presenciales y virtuales sin créditos: Desde el 2006 de forma sistemática se realizan cursos introductorios, especializados y a la carta en las distintas Bibliotecas de centros, en los últimos años incluyendo la forma virtual. La figura 6a.3 muestra la media de satisfacción general con estos cursos (escala 1-5).

3. SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE EDICIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

La encuesta presenta **seis afirmaciones** sobre aspectos como: *Accesibilidad, facilidad de localización, visibilidad en tu investigación, ayuda proporcionada por la tesis, etc.* El objetivo es superar un mínimo establecido en 3,5 en una escala de 1 a 5 (grado de acuerdo con las afirmaciones). La segmentación es la misma que en LibQual. Se han pasado dos encuestas, en 2008 y 2010. La metodología utilizada en 2010 ha mejorado considerablemente: 1) inclusión de nuevas preguntas sobre el perfil de los usuarios, 2) utilización de la plataforma Lime Survey (cuestionarios on-line), 3) eliminación de la afirmación 4 porque nos ayudó para conocer la frecuencia de utilización de este recurso pero que no dependía del servicio, y 4) inclusión de una nueva afirmación sobre el impacto de la publicación de las tesis y otra sobre el aumento de la visibilidad de la investigación en la UGR a través de este servicio.

En ambos años los comentarios libres han aportado información de gran importancia para las mejoras de este servicio, por ejemplo, en la facilidad de los usuarios para encontrar el enlace a este servicio, que se ha mejorado en la nueva página Web.

Resultados: salvo las afirmaciones 2 y 4 (nueva en 2010), todas las valoraciones **superan el objetivo de 3,5 los dos años**. Se destacan los resultados muy positivos a la última pregunta con un valor medio de **4,23**.

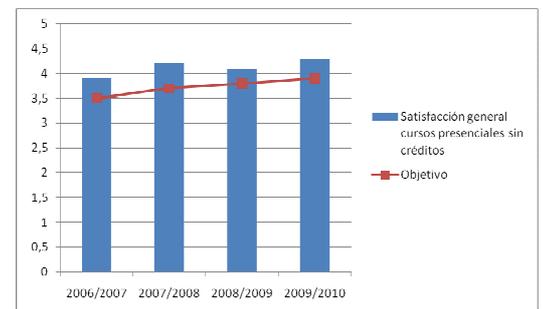


Figura 6a.3 Sat. general cursos introductorios sin créditos

Web de la Biblioteca: En la figura 6b.1 se observa el incremento positivo de las consultas de la página web de la BUG. En el 2009 la página Web de la UGR sufrió una reestructuración y rediseño global, lo cual causó momentos de cierta inactividad en la página Web de la BUG.

Catálogo de la BUG: La figura 6b 2 muestra la evolución de las consultas al catálogo. El cambio de tendencia es un factor que se refleja igualmente en otras instituciones. Gracias al plan de formación de usuarios las búsquedas son más pertinentes y con menos intentos fallidos en la recuperación de la información. También en nuestra Biblioteca se ha implementado un nuevo motor de búsqueda de catálogo basado en una filosofía Web 2.0 adaptándose a los nuevos modelos de búsqueda en la red.

Circulación: préstamo de documentos: El gráfico 6b.3 presenta el préstamo a domicilio, cuya trayectoria va en aumento, con una subida espectacular en 2008. El servicio de renovaciones de documentos desde el WebOpac, posibilita a los usuarios desde cualquier lugar y a cualquier hora realizar la renovación del período de préstamo de un documento. Este dato se estudia en conjunto con el número de descargas de recursos-electrónicos. En 2009 se aumento de forma considerable el número de recursos-e disponibles a texto completo, igual que las descargas de este tipo de recursos de información (9b.2 y 9a.7) lo cual es una de las causas de la bajada en 2009. Otro de los factores clave fue el cierre temporal por traslado y obras de las dos Bibliotecas con mayor número de alumnos.

No se plantean objetivos para los indicadores presentados anteriormente ya que dependen de la demanda, y nuestro objetivo es servir el total de la misma.

Préstamo interbibliotecario: El gráfico 6b.4 muestra la evolución del número de documentos servidos por la Biblioteca en préstamo interbibliotecario a otras Instituciones españolas y extranjeras. Observamos una tendencia a la estabilización, debido al aumento de documentos electrónicos disponibles en la red. Los principales Centros solicitantes han sido las universidades españolas e iberoamericanas. En lo referente a las peticiones realizadas por la BUG, éstas han continuado decreciendo (fig. 6b.5) lo que demuestra el aumento de la autosuficiencia de la BUG.

Aunque ha habido un aumento muy considerable en nº de documentos prestados, el tiempo medio de respuesta de la BUG a las peticiones solicitadas ha descendido muy significativamente entre 2004 y 2009, para estabilizarse alrededor de 3 días, debido a una mejora en los procesos de gestión. La BUG se ha convertido en una de las Instituciones más importantes en el suministro de documentos (figura 6b.6). El objetivo es mantener ese tiempo medio, ya que con la plantilla y sistemática actual no podemos ya proponer la reducción.

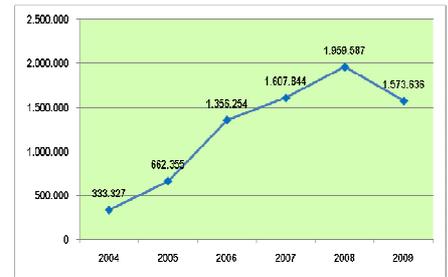


Fig. 6b 1 Consultas a la web de la BUG

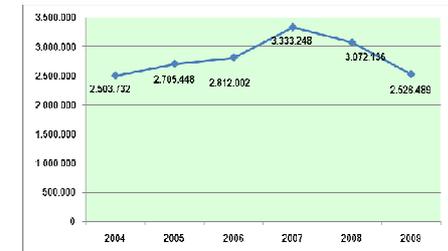


Fig. 6b 2 Evolución de las consultas al Opac

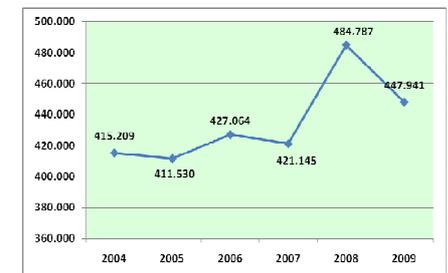


Fig. 6b.3 Préstamos a domicilio

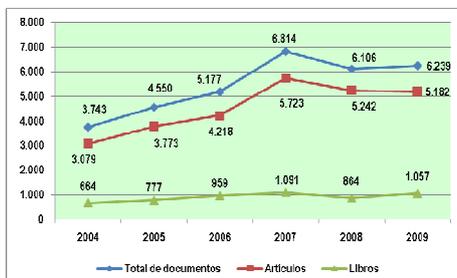


Fig. 6b.4 Nº de documentos servidos por la BUG

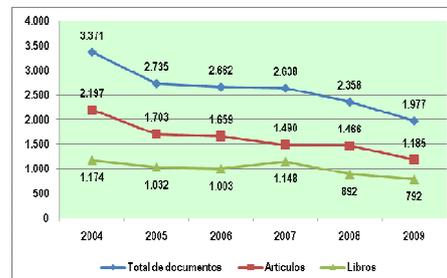


Fig. 6b.5 Nº de documentos solicitados



Fig. 6b 6 Tiempo medio de respuesta de la BUG

Formación de usuarios: La BUG realiza acciones formativas destinadas a sus usuarios. Se realizan *cursos introductorios*, y *cursos especializados*. El Grupo de Mejora de Formación de usuarios elaboró los módulos que son la base para la formación virtual dentro del Plan de *Alfabetización Informacional de la Biblioteca*. Asimismo, se planificaron cursos de Formación de formadores, con el fin de mejorar la rentabilidad de los recursos de información en la BUG, potenciando el Plan de Formación de Usuarios basado en formación regulada y con la posibilidad de obtener créditos. La figura 6b.7 muestra el total de acciones formativas y de asistentes. El objetivo es llegar al mayor número de usuarios posible y satisfacer la demanda. Tenemos dos compromisos vinculados a la formación de usuarios en nuestra Carta de Servicios: 1) Realizar acciones formativas suficientes para los estudiantes de nuevo ingreso (*mínimo 120*); 2) Realizar cursos especializados que respondan a las necesidades (*mín. 30*).

	2006	2007	2008	2009
Nº total de cursos	151	202	196	236
Nº total de asistentes	6221	6001	5521	6033

Figura 6b.7 Cursos de formación a usuarios

Actividad por usuario: La figura 6b.8 muestra la evolución de los préstamos por alumnos de grado, las consultas al catálogo por usuario y visitas Web por usuario, que experimentan tendencias positivas y la superación de los valores mínimos establecidos. Se destaca así el conocimiento y uso de las nuevas tecnologías por parte de los usuarios y el éxito de la BUG en la difusión de nuestro catálogo, accesible desde otros muchos (REBIUN, CatCBUA, Recolectores, etc...).

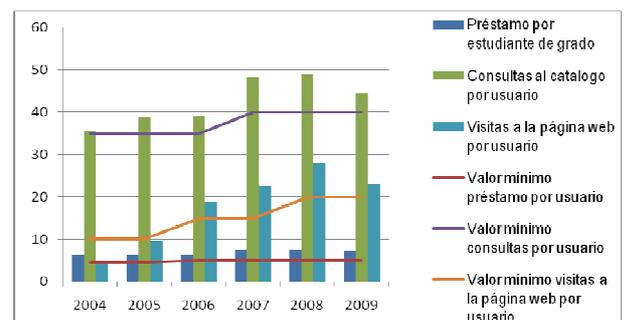


Figura 6b.8 Préstamos, consultas y visitas por usuario

ENCUESTA DE CLIMA

Se han realizado dos encuestas referentes al Clima Laboral durante los años 2008 y 2009. El número de encuestas fue de 113 y 156 respectivamente, lo que significa un 64 y 83 % de participación, valores que superan ampliamente el mínimo de la muestra representativa, según la norma UNE 66176:2005.

Los datos de la figura 7a.1 muestran el porcentaje de trabajadores que valoran positivamente (suma de los porcentajes de las tres primeras opciones: *Muy satisfecho, Satisfecho, Moderadamente satisfecho*) en una escala de siete posibles respuestas. La encuesta se compone de 50 preguntas agrupadas en 6 clusters. Cinco de los seis superan el nivel de 60%, que consideramos nuestro objetivo, lo que nos parece razonable, habida cuenta los niveles alcanzados por algunas entidades públicas y privadas reconocidas con niveles 500+ y 400+. Aunque aún no tenemos un proceso formal de comparación, nuestros resultados nos parecen comparables con las mencionadas referencias. No obstante, nos planteamos acciones sobre los dos clusters que salen peor valorados, que

son el de *Formación dentro del área de Personas* y el de *Procesos*, y, en concreto, sobre las características representadas por las preguntas peor valoradas.

Si analizamos las valoraciones de las preguntas, vemos que 30 de las 50 sobrepasan la valoración del 65%, de las cuales 10 sobrepasan el 80%, entre las que hay algunas que consideramos absolutamente claves (por ejemplo las nº: 3, 17,19, 21, 22 y 41 (fig. 7a.2).

Tan solo tres preguntas están por debajo del 50% de valoración (fig. 7a.3) y en algunas de éstas, la BUG tiene poco margen de acción.

Los resultados son en parte debidos al tipo de preguntas. En el caso de la formación, las preguntas peor valoradas son precisamente las que no dependen directamente de la BUG, (p. ej. pregunta 44 relacionada con la formación externa). En el caso de procesos, la encuesta utilizada por la UGR incluyó muy pocas preguntas en este grupo, por lo cual la información es escasa para poder hacer un análisis detallado. Se pidió a los responsables incluir nuevas preguntas. La pregunta 33 fue poco valorada porque en el momento de la recogida de datos no existía una metodología para el reconocimiento y para la valoración del desempeño del trabajo. En cuanto a la 10, en 2008 y 2009 el número de promociones fueron de 3 y 5 respectivamente. Analizaremos posibilidades.

Pregunta	2008	2009
10.- Posibilidades de promocionar	35,8%	40,4%
33.- Cuando el trabajo no está bien hecho recibo críticas	41,6%	46,5%
44.- Cuando es necesario, la Universidad me facilita formación al margen del Plan de Formación del PAS	49,5%	41,3%

Figura 7a.3 Preguntas peor valoradas (<50%)

FORMACIÓN DEL PAS

Los destinatarios de los cursos de Formación del PAS son todo el Personal de Administración y Servicios de la UGR. Los resultados provienen de la recogida de información mediante encuesta con 16 preguntas en papel al finalizar cada curso.

Los datos que se muestran en la figura 7a.4 corresponden a Actividades Presenciales del 2º semestre 2009, de los cursos más importantes para la Biblioteca. Se presentan las medias por el total de las 16 preguntas sobre una escala de 10 por cada acción formativa en ese período.

Eficacia de las acciones formativas

Cada Jefe de Servicio realiza la evaluación de las acciones formativas respecto a su centro y personal a su cargo, y la Dirección evalúa las acciones formativas recibidas por los Jefes de Servicio. Se valora según los criterios relacionados con la aplicabilidad del contenido, y su aplicación en la práctica. Se considera eficacia alta si los valores están entre 100-50 puntos, media si entre 50-25 puntos, y baja entre 25-1. Como se ve en la fig. 7a.5, el 60% de los cursos se valora siempre como altamente eficaz. Destacamos que en 2008 y 2009 el 100% de los cursos de adecuación profesional (los que mayor número de asistentes tienen por ser obligatorios) han sido valorados con eficacia alta. Los datos están segmentados por acción formativa y asistente.

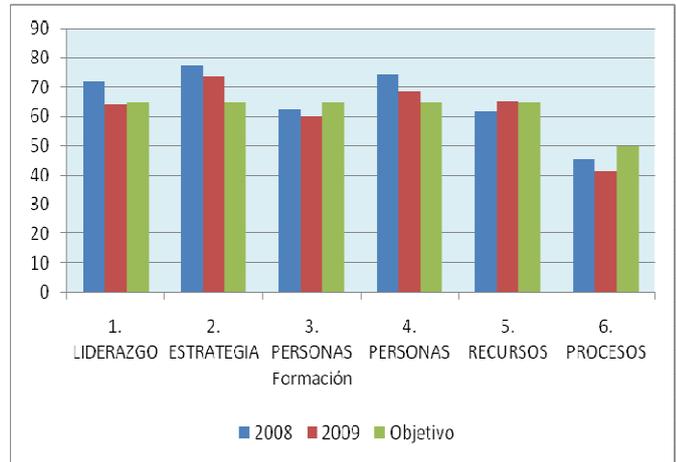


Figura 7a.1 Resultados de Clima laboral

Pregunta	2008	2009
1.- Condiciones físicas del trabajo	54,5%	68,6%
2.- Libertad para elegir mi propio método de trabajo	78,6%	71,8%
3.- Compañeros/as de trabajo	92,8%	89,1%
4.- Reconocimiento del trabajo bien hecho	67,9%	65,4%
5.- Superior/a inmediato/a	83,0%	70,5%
6.- Responsabilidad que se me ha asignado,	79,5%	76,9%
9.- Relaciones entre Jefe/a y subordinados/as	76,8%	71,8%
13.- Horario de trabajo	81,4%	84,0%
14.- Variedad de tareas que realizo en mi trabajo	85,6%	75,0%
15.- Estabilidad en el empleo	92,0%	87,8%
16.- Organización del trabajo que actualmente tengo	81,3%	74,2%
17.- Clima de trabajo que hay en mi unidad	86,4%	80,0%
19.- En general, con mi puesto de trabajo	87,4%	84,5%
21.- Conozco la misión/visión de mi Unidad/servicio	94,4%	91,6%
22.- Conozco los objetivos y responsabilidades de mi puesto	94,4%	95,5%
23.- El/la Jefe/a me mantiene informado/a	82,4%	71,0%
24.- Las tareas que realizo se corresponden con mi puesto	74,1%	72,3%
25.- Tengo autonomía suficiente	91,7%	81,9%
26.- Mi puesto requiere trabajar muy deprisa	68,6%	65,8%
27.- Puedo participar en las decisiones que afectan a mi trabajo	80,6%	65,2%
31.- En mi ausencia flexibilidad para que otros asuman mis tareas	71,8%	65,8%
32.- Mi Jefe/a es hostil o conflictivo/a conmigo*	82,1%	73,6%
34.- Mis compañeros/as de trabajo son hostiles conmigo*	78,9%	74,2%
36.- Hay una comunicación fluida entre el personal	80,6%	73,5%
37.- Recibo las instrucciones necesarias	81,1%	69,7%
41.- Quiero obtener nuevas habilidades y conocimientos	91,6%	91,0%
43.- Se me conceden los cursos que solicito	58,1%	65,8%
46.- Espacio suficiente para hacer mi trabajo adecuadamente	67,0%	65,8%
49.- Recursos materiales suficientes para desempeñar mi trabajo	76,9%	76,1%
50.- Las aplicaciones informáticas adaptadas a las necesidades	77,8%	65,8%

*valores invertidos debido al tipo de pregunta.

Figura 7a.2 Preguntas mejor valoradas (>65%)

Curso	Asists.	Valor
Modelo EFQM	15	7,79
Gestión y organización de los RRHH	37	6,08
Solución de conflictos	74	6,32
ISO y EFQM para personal BUG	7	7,20
Access básico (IF6-1) (Grupo 1)	5	7,99
Access básico (IF6-1) (Grupo 3)	11	7,68
Word básico (IF6-8) (Grupo 1)	7	8,84

Figura 7a.4 Satisfacción formación del PAS (2º semestre 09)

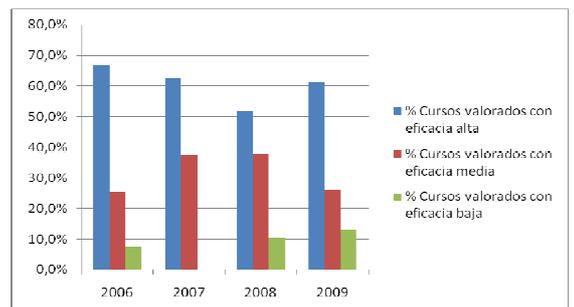


Figura 7a.5 Eficacia de las acciones formativas

PERSONAL DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

La figura 7b.1 muestra la evolución de la plantilla de la BUG que crece, lo mismo que ocurre en presupuesto, lo que denota la importancia que la UGR concede a la BUG.

Durante los últimos años se llevaron a cabo una serie de actuaciones dentro del Plan de Promoción Interna de la UGR y se convocaron pruebas selectivas para el ingreso de 8 plazas por el sistema de oposición libre. La disposición de la plantilla se indica en la Información general del Criterio 3. En el año 2009 la Biblioteca Universitaria ha contado con 4 contratados que han realizado sus tareas en los Servicios Centrales, y 5 becarios de apoyo técnico que han realizado tareas formativas en Bibliotecas de Centros.

Coste de la plantilla: El coste total de la plantilla incrementa año a año. Observamos sin embargo, una disminución considerable en el apartado "contratados y becarios", debido a la rescisión de los contratos y la consiguiente reducción de dicho personal. La figura 7b.2 muestra la evolución del coste de la plantilla.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Func. A y B	1.695.847	1.859.662	2.158.141	2.485.579	2.306.778	2.853.883
Func. C, Lab. G. III y IV	2.890.075	2.956.157	4.201.867	3.955.212	4.775.912	4.272.310
Contratados y becarios	129.058	173.910	203.204	141.114	26.056	80.325
Total	4.714.980	4.989.729	6.563.212	6.581.905	7.108.746	7.206.518

Fig. 7b 2 Coste de Plantilla

FORMACIÓN DEL PERSONAL

El Plan del Área de Formación del PAS de la UGR contiene los siguientes tipos de cursos:

- **Cursos de adecuación profesional:** Cursos obligatorios, que tienen como objetivo la adaptación del trabajador a su puesto de trabajo o a puestos que se han visto afectados por modificaciones técnicas o funcionales.

- **Cursos de Perfeccionamiento:** Específicos, con el fin de actualizar conocimientos, promoviendo el desarrollo personal y profesional.

- **Cursos de Formación General (Formación Científico-Técnica (Áreas) y Formación Humanística):** Tienen como misión posibilitar que los grupos IV que no posean titulación académica ni experiencia profesional, puedan integrarse en los Grupos III mediante el reconocimiento de la categoría profesional. Existe una apuesta decidida por el desarrollo de las nuevas tecnologías con la implementación de la teleformación (enseñanza virtual) como método de impartición de los cursos. Los planes de formación están orientados a la adaptación de las nuevas tecnologías y nuevos ámbitos profesionales (web 2.0, digitalización de fondos, etc.) Los cursos virtuales ofertados suponen en 2008 y 2009 ya un 13% del total de los cursos ofertados (ver figura 7b.3 donde V: Virtuales, S: semipresenciales y P: presenciales).

De toda la oferta anual de cursos, el personal de la BUG asistió a los cursos de adecuación profesional obligatorios y, en los últimos tres años, cada vez eligió un mayor número de cursos de perfeccionamiento (fig. 7b.4). En 2008 y 2009 se puede observar un aumento considerable tanto en el número de cursos elegidos por el personal como el número total de asistentes a ellos.

Formación externa del Área de Formación del PAS de la UGR: Para gestionar eficazmente los cambios, los líderes funcionales (Jefes de Servicio) organizan y/o imparten acciones formativas e informativas relacionadas con sus áreas de trabajo. Los cambios en general tienen que ver con nuevas herramientas, aplicaciones informáticas y plataformas debido a la adquisición de nuevos recursos electrónicos o cambios en los programas informáticos utilizados en la BUG. Ejemplos: **2007:** manejo de estas bases de datos jurídicas, recursos de Elsevier, paquete de Revistas Science Direct, Bases de Datos Scopus, Compendex y Referex Engineering; **2008:** Scopus y Science Direct, SciFinder, nueva herramienta y competencias de catalogación; **2009:** funcionamiento y características de la nueva Web y del Repositorio DIGIBUG.

OTROS RESULTADOS

Promociones y concursos: En el criterio 3 se hace referencia a la legislación aplicable a las promociones y concursos del personal de las administraciones públicas. El número de promociones y concursos del personal de la BUG en 2008 y 2009 fueron de 3 y 5 respectivamente.

Ratios de personal: Tanto el ratio de alumnos de 1º y 2º por personal, como el ratio de usuarios potenciales por personal de la BUG son relativamente altos. Se observa la tendencia positiva de estos datos (la disminución del ratio significa mejora de este indicador) que, en comparación con otras Bibliotecas Universitarias es más alto, debido a las características de la UGR cuyo número de alumnos es equiparable con las Universidades de Sevilla y del País Vasco.

Participación en equipos de trabajo: El porcentaje que participa en diferentes equipos de trabajo está entre el 46% y 49% del total de la plantilla, una participación muy significativa teniendo en cuenta la plantilla de la BUG (87 y 92 miembros respectivamente) (fig. 7b.6) referente a los mencionados en 3c. Otros ejemplos son la participación del personal en: 16 Proyectos de Innovación Docente, con 8 Bibliotecas de Centro que participan (38%), 22 personas participan en Juntas de Centros, 37 en diferentes Comisiones y Comités de los Centros.

Acción Social: Con referencia a las ayudas indicadas en el subcr. 3e (fig. 3e.1) se han incrementado una amplia serie de aspectos, de los cuales se indican algunos en la figura 7b.7. (para simplificar, se indica solamente cambio 2008-2010). A esto podríamos añadir el incremento del presupuesto en un 50% en el programa de óptica para el personal de la UGR, la mejora del seguro de vida por incapacidad, etc.

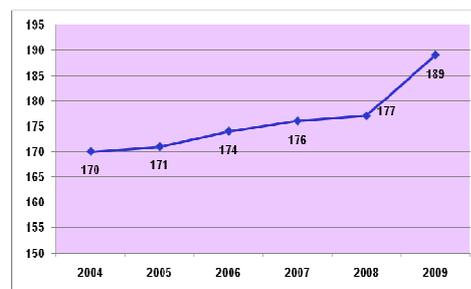


Fig. 7b 1 Evolución de Plantilla de la Biblioteca

	V	S	P	Total
2008	10	4	59	73
2009	9	7	57	73

Figura 7b.3 Cursos ofertados Formación del PAS

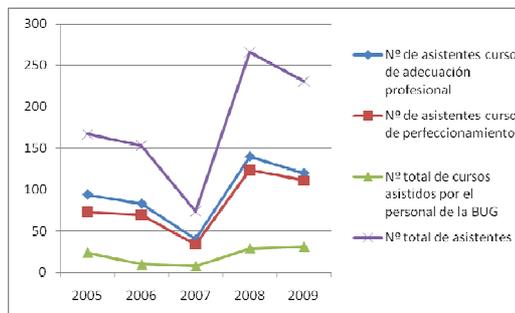


Figura 7b.4 Cursos y asistentes

Ratios de usuarios por personal	2007	2008	2009
Relativo a alumnos de 1º y 2º ciclo	315	313	283
Relativo a usuarios	373	365	340

Figura 7b.5 Ratios de usuarios por personal

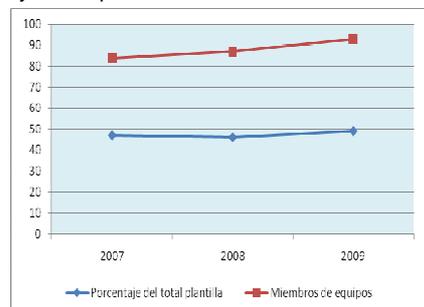


Figura 7b.6 Participación en equipos

Concepto	2008	2010
Anticipos reintegrables (€)	1800	2400
Ayuda vivienda (€)	3600	5000
Ludotecas verano (plazas)	560	797
Indemnización fallecimiento (€)	6698	7900
Subvención ayuda CE Infantil (€)	350	1000

Figura 7b.7 Mejoras en Acción Social

LA BUG COMO MOTOR CULTURAL

La BUG abierta a toda la sociedad: La BUG es de uso público y está abierta a toda la sociedad, no sólo a los miembros de la comunidad universitaria. El Reglamento de la Biblioteca dice: *La Biblioteca Universitaria facilitará, en la medida de sus posibilidades, la utilización de sus instalaciones, fondos y servicios por parte de cualquier ciudadano.* Así, la BUG se muestra visible a través de su página web a cualquier persona a nivel local, nacional e internacional (la página web ofrece traducción en inglés) y a través del Repositorio institucional DIGIBUG, indizado en Google Scholar y otros directorios internacionales como Hispana, OAIster, Recolecta, OpenDOAR, etc. DIGIBUG difunde en acceso abierto los resultados de la investigación realizada en la UGR y de su fondo antiguo operativo desde octubre de 2009. Aparte de éstos, hay un total de 10379 documentos en acceso libre en el sistema Millenium (dato de marzo de 2010) (Fig. 8a.1).

La fig. 8a.2 muestra el número de usuarios externos registrados en comparación con otras bibliotecas. Se ha arrancado una acción de mejora para acercar a los usuarios externos.

Apoyo al discapacitado: La BUG ofrece el servicio SADDIS de apoyo documental al discapacitado, que le facilita el acceso a los servicios bibliotecarios al alumnado o profesorado que, por algún tipo de discapacidad, tengan dificultad para hacer uso de las bibliotecas. La UGR lleva a cabo este servicio desde 2006 en colaboración con la ONCE (fig. 8a.3).

Aportación de su personal: El personal de la Biblioteca realiza publicaciones de artículos en revistas profesionales y asiste a congresos presentando ponencias que ayudan a difundir sus actividades y resultados entre la comunidad bibliotecaria. Además, hay personal de la BUG que ha conseguido el Premio a la Carrera Administrativa- Profesional que otorga la Universidad de Granada.

Entre 2006 y 2009 el personal de la Biblioteca recibió formación en 29 cursos, jornadas, congresos externos de la UGR, y en 13 ocasiones ha sido ponente en cursos, jornadas o congresos externos de la Comunidad Universitaria. Se cuenta además con la suma de 26 publicaciones profesionales del personal de la BUG (incluyendo las comunicaciones presentadas en congresos), entre ellos artículos de revistas ISI y libros. Entre el 2005 y 2007 la BUG participó en el proyecto internacional de Red ALFA III / Biblioteca Babel, financiado por la Unión Europea y la UNESCO. En 2008 colaboró en la organización del Taller UNESCO de formación de formadores en competencias informacionales (Alfin).

Universidad de Mayores: La Biblioteca apoya este programa universitario para personas mayores de 50 años, que pretende contribuir a la mejora de la situación y de las capacidades personales y sociales de sus alumnos con una doble intención, formativa y de atención social solidaria. Existe un Aula Permanente de Formación Abierta: tiene 6 sedes. El núm. de usuarios de los alumnos del Aula de Mayores es 34.

Actividades culturales: La BUG es proactiva en la realización de actividades culturales abiertas a toda la sociedad: *Exposiciones bibliográficas, Visitas guiadas, Relaciones Institucionales y Relaciones Internacionales, Jornadas de recepción de estudiantes, etc.*

El número de exposiciones anuales en los tres últimos cursos fue de 5, 5 y 7 respectivamente. En cuanto a visitas guiadas, en 2008/9 se contó con unos 330 visitantes (PAS y externos) y en 2009/10 se ha aumentado considerablemente la cifra con 1057 visitantes, en 81 visitas guiadas. Entre éstos, se cuentan personas ilustres, de las que citamos D. Mario Vargas Llosa, D. Emilio Botín, el Capitán General de las Fuerzas Armadas, Rectores visitantes de Universidades extranjeras, Ministros de Cultura, Directores de Fundaciones, miembros de sociedades e institutos científicos españoles,...etc.

Participación y colaboración externa: La BUG participa y colabora con asociaciones, grupos, instituciones, etc. profesionales y administrativas, jornadas, foros externos tales como GEUIN, CBUA, RECOLECTA, etc. y mantiene convenios, de los cuales los más importantes vigentes (algunos desde 1990), son un total de 33, establecidos con entidades y empresas tanto públicas como privadas (*por ejemplo, Instituto Confucio, Instituto Goethe, Puleva, Centros concertados de la UGR, MADOC, ONCE, Aula de Mayores, centros sanitarios, institutos, centros educativos, etc.*). Los convenios de movilidad de estudiantes en su totalidad aseguran los derechos y trato igual a los estudiantes extranjeros en movilidad del que tienen los estudiantes matriculados en el instituto receptor.

A través de la plataforma de enseñanza virtual Moodle de la BUG, se han organizado actividades de formación y colaboración con bibliotecas de distintos ámbitos. Ejemplos: *Alfin y bibliotecas públicas municipales, Preparación virtual previa al Taller UNESCO, Competencia informacional y Educación Superior, Introducción a la alfabetización informacional, etc.* (con el total de 86 asistentes en 2008/2009 y 197 asistentes en 2009/2010).

La BUG tiene una imagen de servicio excelente en las otras unidades de la UGR y el personal docente e investigador, acogiendo estancias profesionales de personal de otras universidades, becarios y alumnos de diversos programas interuniversitarios, y recibiendo continuamente peticiones de visitas, información sobre nuestro sistema de gestión de la calidad, formación, etc.

RECONOCIMIENTOS

Como reconocimientos externos, destacamos: el Primer Premio de los Libros Mejor Editados del Ministerio de Cultura en la categoría de libros facsímiles por la edición del *Codex Granatensis*, de Tomás Catimpré, editado por BUG, y Premio de Excelencia a dos miembros de la BUG por toda su carrera profesional.

COBERTURA EN LOS MEDIOS Y COMUNICACIÓN

Las actividades llevadas a cabo en la BUG son referenciadas en la prensa local (alrededor de 25 referencias al año) y en televisión (Video sobre Papyre en la Cuatro). En el último curso se ha hecho un esfuerzo importante en campañas de publicidad y actividades de marketing, pasando de las tradicionales 2/3 campañas anuales, a 8 en 2009/10, y de un total de folletos, carteles y otros productos de publicidad diseñados y distribuidos que ha evolucionado desde 2 anuales, a 15 en 2009/10.

Recientemente, la BUG ha realizado un cómic sobre su propia historia con el que se pretende difundir su imagen y servicios y que se ha publicado en formato electrónico y editado en formato impreso, enviándose ejemplares a todas las bibliotecas públicas y universitarias.

Fondo de la Biblioteca del Hospital Real digitalizado disponible a través de Millenium	10379
Fondo Antiguo digitalizado y disponible a través del Repositorio	278
Visitas a estos documentos	4426

Fig. 8a.1 Fondo antiguo

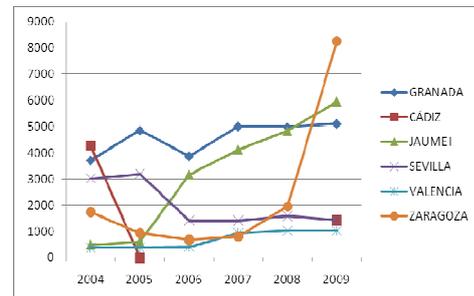


Fig. 8a.2 Usuarios externos registrados. Comparativa

Curso	2006/7	2007/8	2008/9	2009/10
Nº alumnos	278	270	283	345

Fig. 8a.3 Alumnos discapacitados matriculados

APORTACIÓN A LA SOCIEDAD

Aportación de la BUG al Catálogo Colectivo de Universidades y al Sistema Central: La BUG es la segunda, después de la Universidad de Sevilla, en aportación a este fondo colectivo. Como ejemplo, se adjuntan las cifras de registros en el Sistema Central en 2009.

Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Jaén	Huelva	Málaga	Sevilla	Olavide	Total
260.577	497.029	440.711	760.198	336.719	231.237	655.301	993.150	179.279	4.354.201

Figura 8b.1 Aportaciones al Sistema Central de Universidades Andaluzas

(Ver también las cifras de préstamo interbibliotecario: documentos servidos por la BUG) (ref. 6b.4).

GESTIÓN AMBIENTAL

En la UGR se realizan una serie de acciones para el control y minimización de los residuos, del consumo energético y del agua entre otras, coordinadas por la Unidad de Calidad Ambiental. La UGR cuenta con una Política ambiental y en su conjunto posee el certificado según la Norma ISO 14001. La figura adjunta muestra los aspectos ambientales **significativos** que se evalúan. La BUG es parte de esta certificación y contribuye en su ámbito al cumplimiento de la normativa. De dichos aspectos se resumen a continuación los que están directamente relacionados con actividades desarrolladas en la BUG.

1. Residuos sólidos urbanos: Material de oficina y Residuos eléctricos y electrónicos

En el Sistema de Gestión Ambiental, existe instrucción técnica para la gestión de los residuos producidos en cada centro o servicio, recogidos por empresas-organizaciones según el tipo de material (papel y cartón; cartuchos de tinta y toner, aceite vegetal y ropa usada; pilas y baterías; envases, vidrio, enseres equipos eléctricos y electrónicos). La fig. 8b.2 muestra algunos volúmenes.

Cantidades UGR	Papel			Consumibles informát.			Pilas prismáticas		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
TOTAL (Kg/año)	262.996	284.520	263.930	1.362	748	1.388	555	1.027	775

Figura 8b.2 Reciclaje de residuos

En el año 2009 se han comenzado a retirar de manera sistematizada los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos. La cantidad retirada durante ese año ha sido de 12.085 kg. La UGR organiza retiradas periódicas de ropa coincidiendo con los cambios de estación (entre 500 y 1300 Kg/año).

Buenas prácticas de la BUG: En este marco las empresas-organizaciones encargadas del reciclaje de papel, consumibles informáticos y pilas, vienen con la periodicidad establecida a todos los puntos de servicio para la recogida y gestión de estos residuos. Sobre la fecha y lugar de recogida de ropa se informa al personal a través de las listas de distribución institucionales fomentando así la participación en ella.

2. Consumo de sustancias y materiales no peligrosos: Papel

Buenas prácticas de la BUG: Impresión a doble cara, Reutilización de papel, Impresión en blanco y negro y con letras que consumen menos tinta, Adquisición y fomento del uso de recursos-e, Fomento del uso de dispositivos electrónicos, lectores electrónicos (préstamos de Papyre: en el año académico 2009/2010 se realizaron 820 préstamos de las 146 lecturas disponibles en los diferentes puntos de servicios de la BUG), Fomento de la digitalización del fondo antiguo, etc. Disminución del uso de papel en el préstamo de artículos (préstamo interbibliotecario): cuando los documentos solicitados nos llegan en papel, la BUG los escanea y remite a la Biblioteca de Centro en este formato.

3. Consumo de energía eléctrica, gasóleo y gas natural

Existen procedimientos aprobados e implantados para el control del consumo de agua, energía eléctrica y gas natural en todos los centros y servicios de la UGR. Los datos de medias anuales de consumo se muestran en la figura 8b.3.

Buenas prácticas de la BUG: En este marco, se han cambiado las bombillas a bajo consumo. En la BUG como iniciativa propia de ahorro energético se apagan los ordenadores y todos los interruptores al cerrar por la noche.

ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN AMBIENTAL

La Universidad de Granada cuenta con varios servicios institucionales (Unidad de Calidad Ambiental, Oficina Verde, Oficina de la Energía e Instalaciones) que realizan distintas actividades de sensibilización y formación ambiental, dirigidas a toda la comunidad universitaria: Sostenibilización curricular, Campaña sensibilización "Mes a mes", Campaña de sensibilización sobre Ahorro Energético, Cursos de formación del PAS, Actividades de sensibilización ambiental en colaboración con otras organizaciones, Campañas de sensibilización ambiental (Movilidad sostenible, Ahorro energético, Movilidad: conducción eficiente, Residuos peligrosos domésticos), etc.

APORTACIÓN ECONÓMICA

La BUG contribuye a la ciudad como creador de empleo, y apoyo a la economía local, con las librerías de Granada e inversiones en proveedores locales, lo que ayuda a generar riqueza social en el entorno. En las tablas de las figuras 8b.4 y 5 se indican los importes, núm. de ejemplares y lo que suponen en porcentaje sobre el total en material bibliográfico, así como el importe por encuadernación y restauración, que siempre es el 100% del gasto por estos motivos.

En condiciones normales	
Aspectos ambientales significativos	
RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS	Material de oficina Envases de aluminio Material biodegradable Restos de mantenimiento no contaminados
RESIDUOS PELIGROSOS	Biosanitarios Químicos Aceites minerales Pilas botón Restos contaminados derivados del mantenimiento
RESIDUOS DE APARATOS ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICOS	
GENERACIÓN DE AGUA RESIDUAL	
CONSUMO DE AGUA	
CONSUMO DE ENERGÍA	Eléctrica Gasóleo/gas natural
CONSUMO DE SUSTANCIAS Y MATERIALES NO PELIGROSOS	Papel Trapos de limpieza Tizas, Rotuladores Pilas prismáticas Alimentos
CONSUMO DE SUSTANCIAS Y MATERIALES PELIGROSOS	Pilas botón Productos de limpieza
En condiciones anormales: incidente, accidente, inicio y/o finalización	
Aspectos ambientales significativos	
INCENDIO	
EXPLOSIÓN	
TERREMOTO	
INUNDACIÓN	

UGR (anual)	2007	2008	2008/2009
Agua (m³)	497.180	231.167	273.122
Energía eléct. (kwh)	16.592.652	20.752.439	21.018.298
Gas natural (m³)	532.474	595.233	916.879

Figura 8b.3 Consumos

Año	Material Bibliográfico			Encuad.
	Importe	Nº ejemplares	% (*)	Importe
2006	458.721,06	11.690	80,9%	91.634,59
2007	426.142,26	10.705	80,9%	85.393,65
2008	418.684,12	9.480	68,4%	75.323,97
2009	424.548,18	12.375	70,1%	85.697,15

Figura 8b.4 Inversión en material bibliográfico y encuadernación (*): excluyendo los proveedores exclusivos de productos únicos (ej. material bibliográfico específico en inglés)

Año	Inversión en restauración de proveedores locales	
	Importe	% del total
2006	16.205,20	100%
2007	9.987,60	100%
2008	2.780,37	100%
2009	1.740,00	100%

Figura 8b.5 Inversión en restauración

RESULTADOS ECONÓMICOS Y ADQUISICIONES

Presupuesto asignado a la BUG: Aún en época de crisis, el presupuesto asignado a la BUG por la UGR aumenta, asegurando con ello la adquisición de los recursos de información necesarios para los procesos de aprendizaje, investigación y docencia (figura 9b.1).

Financiación externa: También la financiación externa aumenta año a año. Como refleja la figura 9a.2, la BUG ha recibido financiación externa tanto de instituciones públicas como de empresas privadas, lo que supone una aportación económica muy importante.

Adquisiciones: Es de destacar que **las inversiones en recursos de información** a cargo de las distintas fuentes de financiación de la BUG ha seguido una evolución ascendente llegando a **5.558.751** euros en 2009. La figura 9a.3 muestra la evolución donde se puede observar el aumento en monografías e información electrónica, y el lógico decrecimiento de revistas en papel.

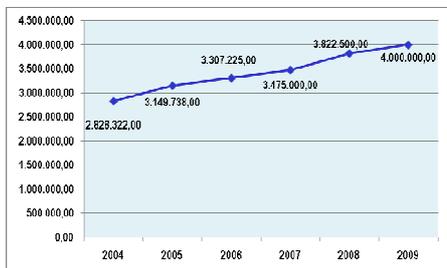


Fig. 9a.1 Presupuesto asignado a BUG por la UGR

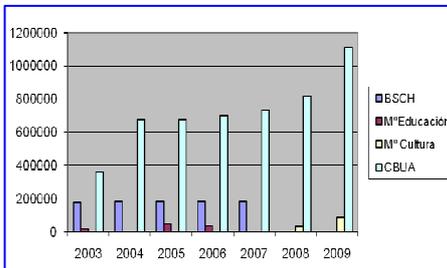


Figura 9a.2 Financiación externa (€)

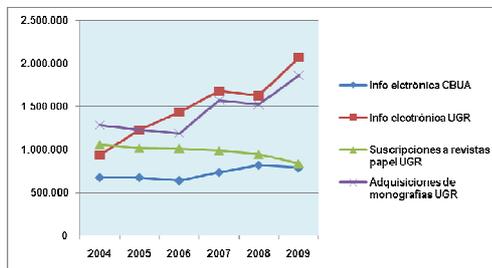


Figura 9a.3 Evolución de gastos en adquisiciones

- **Figura 9a.4:** muestra la evolución creciente del **ratio de compra de bibliografía básica por alumno de grado**. La BUG debe atender a las necesidades básicas de los alumnos, para ello todos los años aumenta el presupuesto en la adquisición de este tipo de bibliografía, independiente de la poca variabilidad de alumnos matriculados en la UGR.

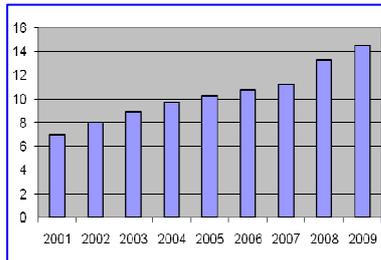


Figura 9a.4 Ratio del presupuesto para bibliografía básica por alumno de grado

- **Figura 9a.5:** La **inversión en recursos electrónicos** ha aumentado sistemáticamente, lo que confirma la apuesta de la BUG en apoyo al I+D+i.

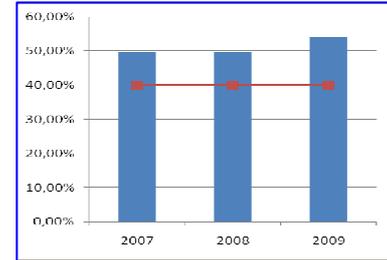


Figura 9a.5 Gasto en recursos electrónicos vs total de inversiones (línea roja: objetivo)

- **Figura 9a.6:** Comparando los resultados de **gastos en revistas por investigador** hay que subrayar que están por encima de la media de REBIUN.

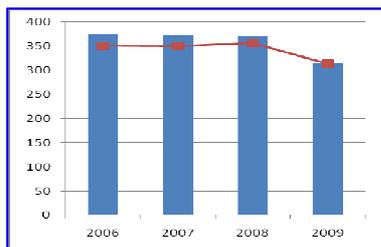


Fig. 9a.6 Gasto en revistas por investigador (línea roja: media REBIUN)

RESULTADOS NO ECONÓMICOS

- **Figura 9a.7:** Asociadas a las dos anteriores, destacamos los resultados en **búsquedas en BBDD y las descargas de artículos** los dos con tendencias muy positivas.

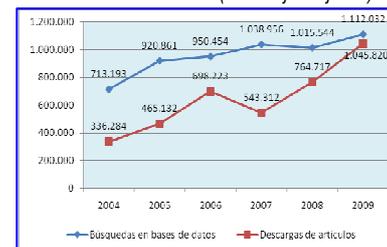


Figura 9a.7 Búsquedas en BBDD y descargas de artículos

- **Figura 9a.8:** El Catálogo colectivo del CBUA, se nutre de los registros aportados por los sistemas locales que forman la red de bibliotecas. La tabla refleja la evolución creciente de los registros aportados por la BUG. En 2008 se comienza a obtener datos de la consulta pública al catálogo colectivo, con **174.627** consultas en 2008 y **220.888** en el 2009.

Universidad	2006	2007	2008	2009
Universidad de Almería	219.222	232.201	244.076	260.577
Universidad de Cádiz	398.434	448.164	469.783	497.029
Universidad de Córdoba	318.595	380.975	405.048	440.711
Universidad de Granada	569.424	642.221	680.178	760.198
Universidad de Jaén	n.d.	n.d.	304.419	336.719
Universidad de Huelva	143.505	154.287	198.418	231.237
Universidad de Málaga	557.854	595.251	620.727	655.301
Universidad de Sevilla	668.551	857.663	914.569	993.150
Universidad P. de Olavide	118.838	137.430	154.815	179.279
Total	2.994.423	3.448.192	3.992.033	4.354.201

Figura 9a.8 Registros de institución aportados a CBUA

- **Figura 9a.9:** Respecto a las **comparaciones del número de artículos descargados** de los recursos electrónicos, la BUG está por encima de la media de REBIUN desde 2008, lo que refuerza y complementa lo indicado en la figura 9a.7. En el caso de las **consultas de recursos electrónicos suscritos por investigador**, los valores superan la media de REBIUN en los 3 últimos años, debido al grado de conocimiento que tienen los investigadores de los recursos ofertados.

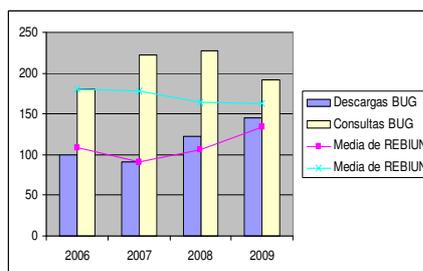


Figura 9a.9 Consultas y descargas electrónicas

- **Contribución de la BUG a la investigación y su visibilidad:** En oct. 2009,

la UGR puso en funcionamiento su nuevo servicio DIGIBUG, Repositorio Institucional, con doble objetivo: *incrementar la accesibilidad a la ciencia producida por la UGR y lograr el aumento de la visibilidad y "valor" público de la institución*. Dispone de 4832 documentos en acceso abierto y cumple todos los requisitos para estar presente en directorios y registros nacionales e internacionales. Esto posibilita aumentar la visibilidad de la ciencia que produce. En el Ranking de Repositorios Institucionales elaborado por el Laboratorio de Cibermetría del CSIC, DIGIBUG aparece en el puesto 384, de 800 repositorios internacionales, ocupando la **primera posición** en el ámbito de las Universidades Andaluzas. Aparte de España, a la fecha, el repositorio recibe visitas de 16 países (principalmente de Iberoamérica y Europa, y EEUU, Fig. 9a.10), desde 14 sitios web.

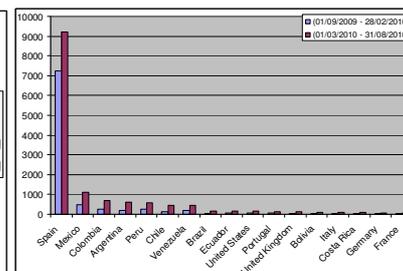


Figura 9a.10 Visitas al repositorio

INVERSIONES Y GASTOS

Figura 9b.1: La figura muestra las inversiones y gastos realizados, a cargo del presupuesto asignado. La partida Recursos de información contiene: *monografías, revistas, publicaciones y bases de datos*. Equipamiento informático contiene: *mantenimiento y renovación*. El presupuesto gastado en cada ejercicio es menor que el asignado, por una serie de razones: ajustes, retenciones, pagos por adelantado, etc. El remanente de cada año se incorpora al presupuesto del año siguiente. La mayoría de gastos de encuadernación y conservación están correlacionados al tratamiento técnico de las revistas en papel, por lo que estos gastos, al igual que el “papel”, disminuyen.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Recursos de información	3.603.321	4.009.273	4.324.445	3.976.441	3.995.978	4.407.266
Equipamiento informático	133.116	158.421	299.395	193.090	274.630	337.826
Encuadernación y conservación	133.855	133.855	107.831	95.381	78.104	87.437
Gastos de funcionamiento	144.065	41.872	52.988	353.746	156.078	202.032
Gastos de personal de apoyo	s.d.	173.910	191.394	141.114	26.056	283.591
Total	4.014.357	4.517.331	4.976.053	4.759.772	4.530.846	5.318.152

Figura 9b.1 Inversiones y gastos

CATÁLOGO AUTOMATIZADO

Figura 9b.2: En la tabla se ve el aumento del número total de monografías de la BUG y el de registros informatizados del catálogo. Este resultado clave se debe al esfuerzo económico de la BUG en la **automatización de su fondo**, que en el año 2009 supera ya el 90% del total. Es de destacar el decrecimiento de las publicaciones periódicas en papel por la apuesta de la BUG hacia el formato electrónico.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total de monografías	961916	1016808	1057730	1118746	1168667	1219850
Total de volúmenes informatizados	633366	692034	879318	944996	1000291	1116374
Porcentaje de volúmenes informatizados sobre el total	66%	68%	83%	84%	86%	92%
Total de monografías ingresadas por año (9b.3)	40539	56581	59576	61016	49921	51183
Total de publicaciones periódicas electrónicas (9b.4)	9580	18145	19873	26966	30812	37100
Total de publicaciones periódicas en papel	16268	16545	16545	16515	14780	15128
Monografías accesibles electrónic. por pago (9b.5)	139985	163572	198882	186774	184504	227116

Figura 9b.2 Evolución del contenido del catálogo de la BUG

Figuras 9b.3, 4 y 5: Los **resultados clave** relacionados con el incremento de la colección se reflejan en dichas figuras, donde se aprecia que los valores de la BUG superan notablemente la media de REBIUN en todos los casos.

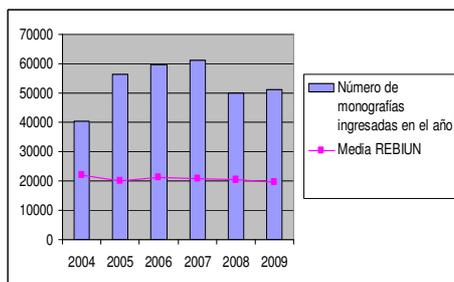


Figura 9b.3 Monografías ingresadas en el año

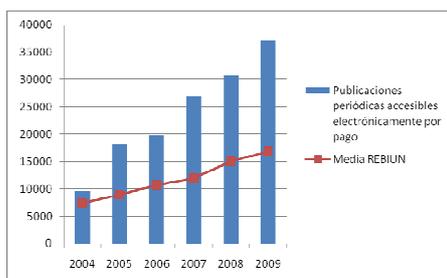


Fig. 9b.4 Publicaciones periódicas electr. por pago

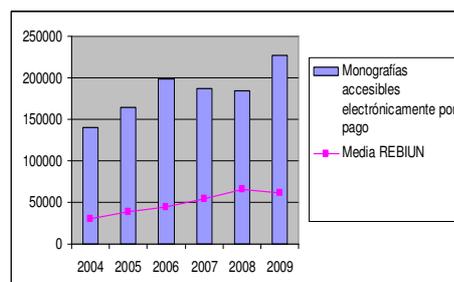


Figura 9b.5 Monografías acceso electrón. por pago

PRINCIPALES MAGNITUDES EN INSTALACIONES Y EQUIPOS

Figura 9b.6: En este gráfico hay que destacar el **aumento en todos los valores**: estanterías de libre acceso, estanterías en depósito y especialmente en la superficie en m².

Figura 9b.7: Tanto la evolución del **ratio de estudiantes por puesto de lectura** como la comparación con el valor medio de todas las Bibliotecas Universitarias son positivos (los resultados descendientes son positivos: menor número de estudiantes por puesto). Este es el resultado del esfuerzo que viene haciendo la UGR en la adecuación de sus instalaciones al Espacio Europeo de Educación Superior.

Evolución de equipos informáticos de consulta y autopréstamo/autodevolución

Figura 9b.8: La apuesta de la BUG por el acceso y uso de las TICs se manifiesta en esta figura, que demuestra el incremento en la compra de equipos informáticos, lo que es visible en el **ratio de estudiantes por puesto informatizado**, que evoluciona a la baja (bajar es positivo) y compara muy favorablemente con REBIUN.

La BUG ha sido pionera en la instalación de máquinas de autopréstamo/autodevolución en algunos de sus puntos de servicio, con 4 máquinas en 2007 a las que se han sumado otras 2 en el 2008. En la actualidad hay 6 máquinas de autopréstamo funcionando en 6 Bibliotecas de Centro, superando así la media de REBIUN que está en 2 máquinas por biblioteca universitaria.

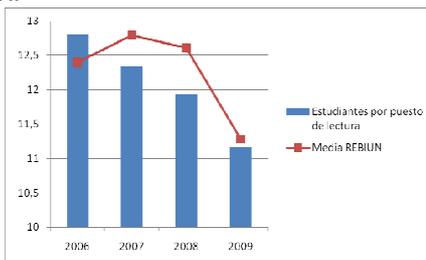


Figura 9b. 7 Ratio Estudiantes por puesto lectura

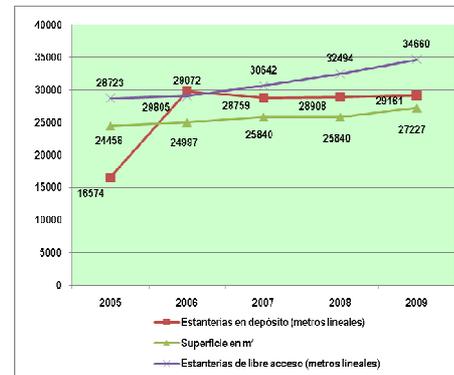


Figura 9b.6 Evolución en instalaciones

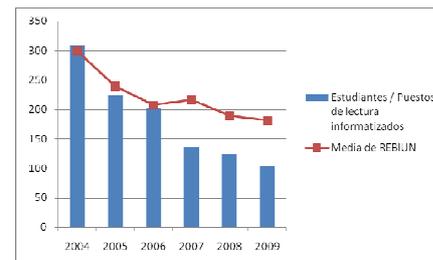


Figura 9b.8 Ratio Estudiantes/ puesto

Algunas cifras adicionales: En la figura A.12 del

Anexo se incluyen cifras generales que, aunque no dependen de la BUG pero son importantes para la misma y pueden resultar interesantes como idea de potencial de usuarios de la UGR y los externos registrados.

1. ORGANIGRAMAS, SERVICIOS CENTRALIZADOS Y CIFRAS

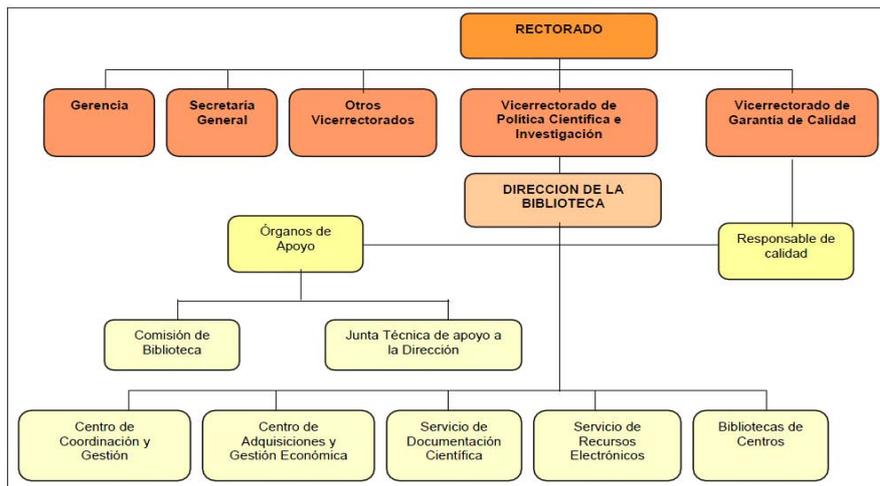


Figura A.1 Organigrama de la BUG y su integración en la UGR

Servicios centralizados	Bibliotecas de Centro
<p>Dirección de la Biblioteca: Ostenta la representación de la Biblioteca Universitaria y ejerce las funciones de Dirección y gestión ordinaria de ésta. Dirige, impulsa, coordina y supervisa las actividades y funciones de la BUG.</p> <p>Adquisiciones, gestión económica y préstamo interbibliotecario: Es responsable de la adquisición centralizada de los materiales bibliográficos y documentales de la BUG, controlando a la vez el desarrollo de las colecciones. Igualmente tiene entre sus competencias el seguimiento, control y gestión del presupuesto de gasto de la Biblioteca. Asimismo, es el servicio responsable del Préstamo interbibliotecario de la BUG y del intercambio de publicaciones y gestión de los duplicados.</p> <p>Servicio de documentación científica: Es el encargado de gestionar el repositorio institucional de la UGR, de coordinar la gestión electrónica de las tesis doctorales, de asesorar en política científica a los diferentes usuarios y servicios que lo soliciten y de desarrollar el proyecto DIGIBUG para fondo moderno.</p> <p>Servicio de coordinación y gestión del sistema: Tiene como misión el mantenimiento y desarrollo del sistema integrado de gestión de la Biblioteca Universitaria, así como la coordinación, normalización, difusión y seguimiento de los procesos que puedan estar relacionados con éste. Sus objetivos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir una mayor eficacia y eficiencia del sistema. 2. Desarrollar acciones de cooperación que contribuyan a una mayor rentabilidad y difusión de la BUG. 3. Lograr una mayor integración y explotación de servicios en el sistema integrado de gestión de la Biblioteca. 4. Aplicar tecnologías de la información y comunicación. <p>Servicio de Recursos electrónicos: Este servicio tiene como finalidad poner a disposición de los miembros de comunidad universitaria de Granada los diferentes recursos electrónicos de que dispone la Biblioteca universitaria. Con este objetivo lleva a cabo una serie de procesos en orden a gestionar los recursos a la hora de su selección, tratamiento y puesta a disposición de los usuarios, facilitando su localización y uso a través de la página web de la Biblioteca.</p>	<p>Biblioteca de Medicina y CC. de la Salud</p> <p>Biblioteca del Campus de Ceuta</p> <p>Biblioteca del Campus de Melilla</p> <p>Biblioteca del Colegio Máximo</p> <p>Biblioteca del Centro de Documentación Científica y SADDIS</p> <p>Biblioteca del Edificio Politécnico</p> <p>Biblioteca del Edificio San Jerónimo</p> <p>Biblioteca de ETS de Arquitectura</p> <p>Biblioteca de ETSI Informática y de Telecomunicación</p> <p>Biblioteca de Bellas Artes</p> <p>Biblioteca de Ciencias</p> <p>Biblioteca de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte</p> <p>Biblioteca de Ciencias Económica y Empresariales</p> <p>Biblioteca de Ciencias de la Educación</p> <p>Biblioteca de Ciencias Políticas y Sociología</p> <p>Biblioteca de Derecho</p> <p>Biblioteca de Farmacia</p> <p>Biblioteca de Filosofía y Letras</p> <p>Biblioteca del Hospital Real</p> <p>Biblioteca de Psicología</p> <p>Biblioteca de Traducción e Interpretación</p>

Figura A.2 Estructura de la Biblioteca Universitaria de Granada

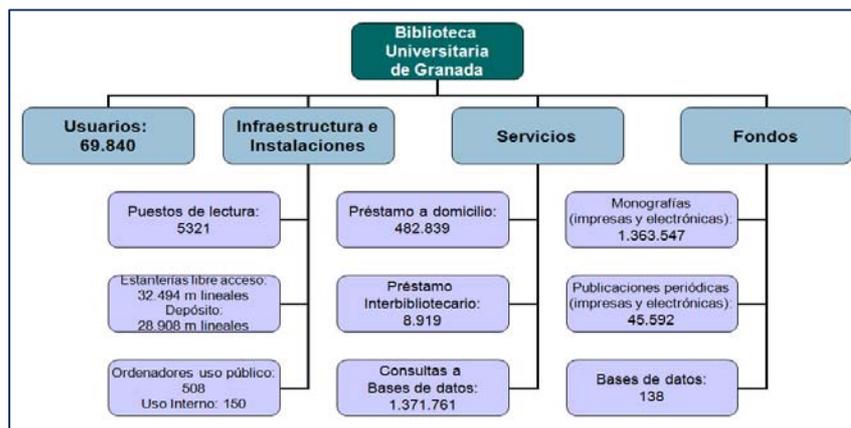


Figura A.3 La Biblioteca de la Universidad de Granada en cifras (datos septiembre de 2009)

2. EJES ESTRATÉGICOS del PLAN ESTRATÉGICO 2008-2010. ANÁLISIS DAFO

Eje Estratégico	Grupo de interés	Definición	O.E.	O.O.	IND.
1: Aprendizaje	Autores Estudiantes Profesores de la UGR	Orientar, facilitar y contribuir al proceso de enseñanza y aprendizaje a docentes y estudiantes dentro del nuevo modelo del Espacio Europeo de Educación Superior.	1.1	3	5
			1.2	2	3
			1.3	3	3
			1.4	1	1
2: Investigación	Investigadores y Académicos Estudiantes UGR Sociedad	Ayudar y orientar en el proceso de investigación, desarrollo e innovación y facilitar los recursos informativos, de manera satisfactoria, que posibiliten la creación y difusión de la ciencia en la UGR.	2.1	3	2
			2.2	6	2
			2.3	3	5
			2.4	1	1
			2.5	3	3
3: Personas y organización	Empleados Estudiantes BUG	Establecer una estructura organizativa y unos perfiles profesionales que conduzcan a la figura del bibliotecario temático acorde a las nuevas necesidades del servicio.	3.1	2	3
			3.2	2	5
			3.3	2	1
			3.4	1	2
			3.5	2	3
4: Evaluación y Calidad	Estudiantes Empleados BUG, UGR Sociedad	Difundir y promover procesos de evaluación que permitan mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la BUG en el contexto interno y externo de la Universidad.	4.1	3	5
			4.2	3	2
5: Alianzas, cooperación y sociedad	Entidades/Partners BUG	Impulsar la presencia de la BUG en los diferentes foros nacionales y extranjeros, así como en el conjunto de la sociedad, promoviendo acuerdos, alianzas y diferentes grados de cooperación que hagan seguir avanzando a la Biblioteca.	5.1	3	1
			5.2	2	2
Totales			18	45	48

Figura A.4 Ejes Estratégicos y su despliegue en objetivos e indicadores

NOTA: un ejemplo de despliegue del Eje Estratégico 1 en objetivos y compromisos de la Carta de Servicios se incluye en Fig. A 10.

O.E.: Objetivos Estratégicos; O.O.: Objetivos Operacionales; IND.: Indicadores asociados

<p>FORTALEZAS</p> <p>F1 Imagen: Imagen corporativa, alianzas, CBUA, relaciones con empresas, otras unidades dentro y fuera del ámbito de la UGR, fondo antiguo como "imagen publicitaria".</p> <p>F2 Gestión interna: Gestión por procesos, adecuada estructura interna, adecuado grado de centralización y descentralización, buena integración de centros, buena comunicación interna, colaboración, participación, alto grado de profesionalización. Existencia del sistema de gestión de la calidad con su documentación, manuales y procedimientos. Buen clima laboral y formación muy específica del personal.</p> <p>F3 Tecnología: Creciente desarrollo de biblioteca electrónica, planes de enseñanza virtual, alfabetización informacional, proyectos de digitalización y de publicación de resultados de investigación de la UGR. Uso adecuado de las tecnologías de información y de comunicación.</p> <p>F4 Espacio: Adecuada gestión y planes para la mejora y adecuación del espacio de los centros, intento de diferenciación de espacios, considerable incremento de puestos informáticos y habilitación de espacios de acceso libre.</p> <p>F5 Colección: Notable colección tanto en formato papel como en formato electrónico.</p> <p>F6 Usuarios: Información adecuada sobre grupos de interés y sus necesidades, mejora en la satisfacción de los usuarios, atención muy orientada a los usuarios. Satisfacción de los usuarios con las acciones formativas.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 Imagen: Falta de información sobre impacto social de la BUG en su entorno local y provincial. En general, por la falta de conocimientos de los recursos y servicios de la BUG, falta poner en marcha las acciones del Plan de Marketing.</p> <p>D2 Gestión interna: Desequilibrio en turno de tarde y de mañana y falta de análisis de capacidades individuales del personal. No existe control de la contribución de los departamentos en las adquisiciones. No están establecidos los mecanismos de medición de la eficiencia económica. Escaso conocimiento de la metodología promovida por el EEES.</p> <p>D3 Tecnología: Falta de equipamiento e infraestructura en algunos centros, como conexiones a redes, instalación e uso de programas informáticas determinadas, etc.</p> <p>D4 Espacio: Problemas con la falta de espacio en general y la separación de espacios para los distintos usos requeridos por la EEES, como: sala de estudio, sala para trabajo en equipo, sala informática y audiovisual etc. en algunos centros.</p> <p>D5 Colección: Dificultad en la utilización de la colección por la dispersión de centros. Falta de un Plan global de desarrollo de colección. Falta de bibliografía en las nuevas titulaciones. Falta de coordinación por CBUA para recursos en papel.</p> <p>D6 Usuarios: Desequilibrio ligero, según los comentarios de las encuestas, entre la atención al alumnado y al PDI. Escasa utilización de algunos servicios de la BUG por falta de conocimientos de ellos.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Imagen: Sacar partido tanto de los proyectos y redes cooperativas, como a las alianzas dentro y fuera de Andalucía y las relaciones informales con otras bibliotecas nacionales e internacionales. Involucrar a la sociedad, abrir la BUG para toda la sociedad.</p> <p>O2 Gestión interna: Seguir desarrollando con las nuevas tendencias y tecnologías, para ello prestar especial atención en la formación del personal. La rendición de cuentas y mediciones cuantitativas de la contribución de las bibliotecas a la investigación será cada vez más importante y frecuente.</p> <p>O3 Tecnología: Posibilidad de desarrollar nuevos productos para apoyar al e-learning y servicios a distancia.</p> <p>O4 Espacio: Aprovechamiento de los cambios, reestructuraciones en los edificios de las facultades, para las posibles mejoras de las bibliotecas correspondientes.</p> <p>O5 Colección: Aprovechamiento del incremento presupuestario con la mejora de la colección y el rendimiento de los recursos informáticos que tiene la BUG. Enfocando en los recursos que tienen poco uso.</p> <p>O6 Usuarios: Satisfacción de las demandas y adelanto con la predicción de las necesidades futuras como las instalaciones de alta calidad, recursos y servicios acordes con las necesidades y preocupaciones de los usuarios. Preparación para la demanda al acceso público, libre y gratuito a los datos e investigaciones completos, correspondiendo al aumento continuo de los programas de investigación financiada públicamente.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Imagen: Poca participación en congresos, conferencias y en asociaciones profesionales. Igualmente falta de la mejora de la participación de todos los grupos de interés en la toma de decisiones, así como de la sociedad.</p> <p>A2 Gestión interna: Predominio de un modelo pedagógico notablemente basado en fotocopias de apuntes. Insuficiencia o debilidad de mecanismos de coordinación entre bibliotecas y docentes. Falta de contadores y mecanismos para la toma de datos estadísticos, especialmente para los datos del carácter económico.</p> <p>A3 Tecnología: Importancia de potenciar la participación con los servicios de informática, para poder ofrecer nuevos servicios y recursos electrónicos de calidad.</p> <p>A4 Espacio: Para el cumplimiento de los retos de la EEES y los CRAIs falta espacio y/o la adecuación de los espacios de algunos centros no es satisfactorio.</p> <p>A5 Colección: Incremento en el monopolio de los creadores de información y cambios en los Fondos Estructurales Europeos.</p> <p>A6 Usuarios: Desconocimiento de ALFIN por parte de los usuarios, aumento en los programas de e-ciencia y e-becas lo que supone nuevos enfoques de diseño y desempeño para la BUG. Potencial aumento en la demanda de los servicios a distancia, "sustituyendo" los servicios in situ.</p>

Figura A.5 Análisis DAFO de la BUG

3. ESQUEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA BUG

Información a comunicar	Canales de comunicación	Responsables de la comunicación	Destinatarios	Requisitos infraestructura	Temporalización y mantenimiento
Misión, visión, valores, objetivos, planes estratégicos, CPMCS, EFQM	Reuniones generales en el HR, reuniones en cada centro (visitas) y en cursos de formación del PAS Intranet	Equipo de Dirección y Responsable de Calidad	Todos los miembros de la biblioteca	Infraestructura para las reuniones, sala de reuniones Intranet	El mantenimiento ha de ser continuo. Actualización y convocatorias por parte de los responsables.
Informes y documentos de trabajo o consulta (manuales, normativas, acuerdos, informaciones de las diferentes plataformas o grupos de trab.)	Intranet, organizados en sus respectivas carpetas avisando por correo-e cuando haya modificaciones	Responsable de los documentos	Todos los interesados, en función del contenido de la información contenida en el documento	Intranet	El mantenimiento ha de ser continuo. Actualización y aviso por parte de los responsables de los documentos
Novedades (nuevos recursos, formación de usuarios e información de interés profesional)	Lista de distribución de biblioteca y/o página web	Equipo de Dirección de la BUG y responsables de los servicios	Todos los interesados, en función de las características de la comunicación	Lista de distribución de biblioteca y Página web	Aviso inmediato a la lista en cuanto se produzca la novedad. Inclusión en la página web con la suficiente antelación
Anuarios, memorias, estadísticas	Página web en sus respectivos apartados	Equipo Directivo de la BUG	Todos los miembros de la biblioteca	Página Web	El mantenimiento ha de ser continuo. Actualización y aviso por parte de los responsables de los documentos
Cursos formación y avisos de conferencias y cualquier reunión de carácter profesional, eventos importantes para los trabajadores	Correo electrónico o carta a los interesados	Equipo de Dirección de la Biblioteca y/o la persona responsable de la convocatoria	Los destinatarios del curso, en función del mismo y las personas llamadas a participar en esa reunión	Listado de correos electrónicos en función de los posibles destinatarios	Con suficiente antelación a la celebración del evento
Sugerencias, opiniones y propuestas Intercambio de buenas prácticas	Lista de distribución de biblioteca	Todas las personas que deseen exponer su sugerencia, opinión profesional, etc., mediante los administradores de la lista	Todos los miembros de la biblioteca	Lista de distribución de la biblioteca	El mantenimiento ha de ser continuo. Comunicación inmediata a la lista cuando se tenga una sugerencia, opinión o propuesta
	Foro de la BUG "Fragua de la BUG"	Los coordinadores de los módulos	Todos los miembros de la biblioteca	Plataforma Moodle	El mantenimiento ha de ser continuo. Cuando se estime conveniente compartir alguna información
Cuestiones urgentes	Vía telefónica	Las personas que lo necesiten	Cualquier miembro de la BUG	Red telefónica de la UGR	-

Figura A.6 Esquema de comunicación interna de la BUG

Observaciones:

- 1,- Esta planificación se revisará como mínimo una vez al año, y será modificada cuando sea necesario por el Grupo de Mejora de Personal.
- 2,- La Intranet es de uso reservado para el personal de la BUG, con una estructura en función de las necesidades de los diferentes procesos de comunicación.
- 3,-Se irán creando listas de distribución de correo-e por tareas profesionales, si ello es necesario en un momento dado; para ello el Grupo de Mejora de Personal analizará su utilidad.

4. PROCESOS: MAPA E INVENTARIO Y LÓGICA DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y MEJORA

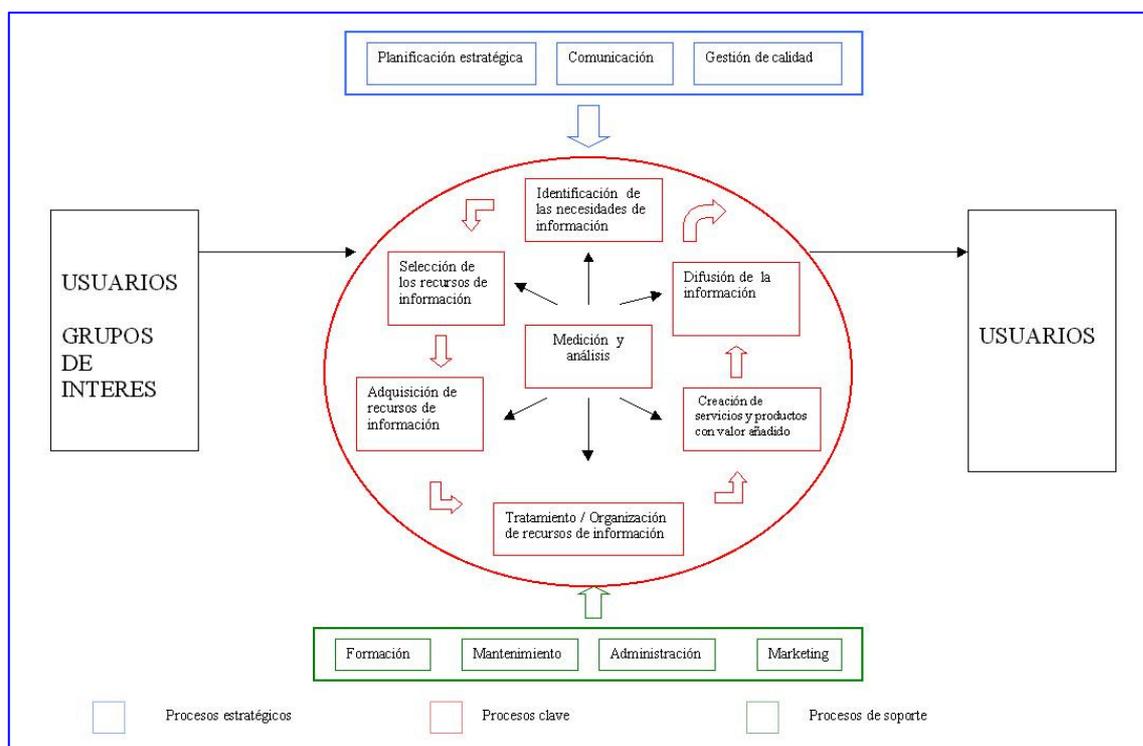


Figura A.7 Mapa de procesos de la BUG

Procesos		Propietarios/ responsables	Procedimiento relacionado	Esquema ISO	Responsabilidades propietario
Procesos estratégicos					
E3	Planificación estratégica	Dirección y Grupo de trabajo	-	Resp. de la Dirección	Velar por el buen funcionamiento del proceso. Comunicar los cambios en su proceso. Aportar datos sobre el proceso. Participar en la mejora de los procesos.
E1	Comunicación	Dirección y Líderes	-	Resp. de la Dirección	
E2	Gestión de calidad	Dirección y Líderes	P06, P14, P15, P16	Resp. de la Dirección	
Procesos clave					
C1	Identificación de necesidades de información	Bibliotecarios	-	Realización del producto	En cada procedimiento están establecidas las responsabilidades del personal según los puestos de trabajo.
C2	Selección de los recursos de información	Bibliotecarios	-	Realización del producto	
C3	Adquisición de los recursos de información	Dirección, Serv. Adq. Bibliotecarios	P07, P08	Realización del producto	
C4	Tratamiento/organización de recursos de info.	Bibliotecarios	P09	Realización del producto	
C5	Creación de svcs. y prods. con valor añadido	Todo el personal	P13	Realización del producto	
C6	Difusión de la información	Todo el personal	P10, P11, P12	Realización del producto	
C7	Medición y análisis	Dirección, Grupos, Líderes	P06, P12, P14, P16	Medición, análisis y mejora	
Procesos de soporte					
S2	Formación	Dirección y Líderes	P04	Gestión de los recursos	
S3	Mantenimiento	Jefes de Servicio	P05	Gestión de los recursos	
S1A y S1B	Administración (Gestión administrativa y gestión económica)	Personal administrativo	-	Gestión de los recursos	
S4	Marketing	Dirección y Grupo de mejora	-	Gestión de los recursos	

Figura A.8 Inventario de macro-procesos

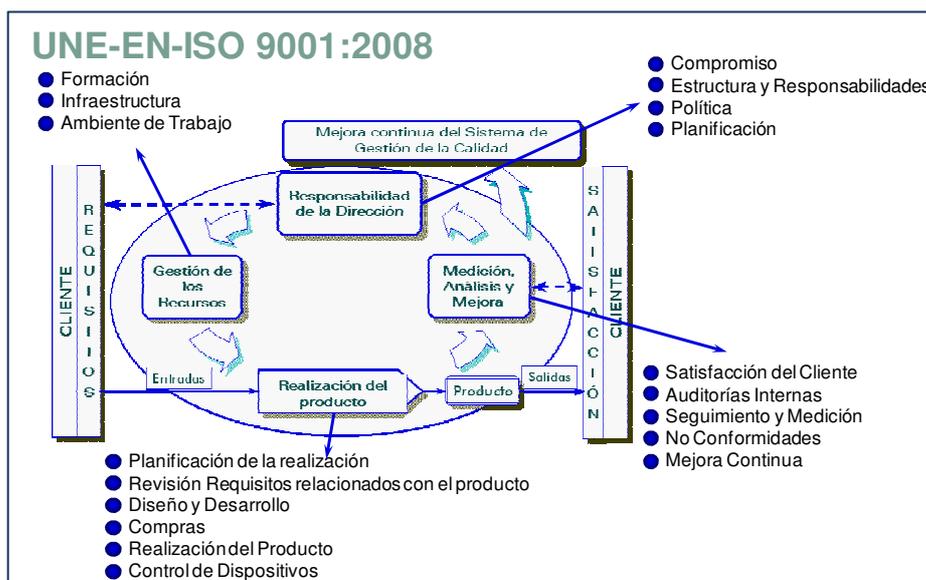


Figura A.9 Dinámica de gestión, seguimiento y mejora de los procesos y resultados

Ejes estratégicos	Objetivos anuales relacionados	Compromisos de la Carta de Servicios relacionados
EJE 1. Aprendizaje		
1.1 Incrementar la actividad de formación de usuarios (Alfabetización Informacional) que permitan a los usuarios ser autosuficientes en competencias informacionales.	<p>2006 - Unificar la formación inicial básica de usuarios impartida en los distintos centros, de manera que todos los usuarios de la BUG tengan el mismo nivel de partida en el conocimiento de los servicios que se le ofrecen.</p> <p>2006 - Desarrollar servicios de acceso a la información que ayuden a conseguir autosuficiencia de los usuarios, mediante la creación de distintas guías temáticas.</p> <p>2007 - Incrementar y mejorar la oferta de servicios que ayuden a conseguir la autosuficiencia de los usuarios mediante la puesta en marcha del servicio de referencia virtual de la Biblioteca.</p> <p>2007 - Potenciar el papel de la Biblioteca como centro de formación y apoyo al aprendizaje, la docencia y la investigación, mediante el desarrollo y creación de materiales didácticos unificados para la formación de usuarios especializada.</p> <p>2008 - Mejorar la rentabilidad de los recursos de información de la BUG potenciando el Plan de Formación de Usuarios basado en formación reglada y con la posibilidad de obtener créditos.</p> <p>2009 - Mejorar la rentabilidad de los recursos de información de la BUG potenciando el plan de formación de usuarios basado en formación reglada y con la posibilidad de obtener créditos.</p> <p>2010 - Mejorar la rentabilidad de los recursos de información de la BUG potenciando los cursos virtuales con la posibilidad de obtener créditos.</p>	<p>- Realizar acciones formativas suficientes para los estudiantes de nuevo ingreso en el primer trimestre del curso académico (mínimo 120 acciones formativas).</p> <p>- Realizar cursos de formación especializados que respondan a las necesidades demandadas por los usuarios a lo largo del curso académico (mínimo 30 cursos de formación especializados).</p> <p>- Atención e información personalizada.</p> <p>- Responder en un plazo máximo de 2 días hábiles a las consultas realizadas electrónicamente.</p> <p>- Asignar el 75% del presupuesto de las Bibliotecas de Centros a la adquisición de bibliografía básica.</p>
1.2 Establecer acuerdos transversales con otros Servicios de la Universidad para fortalecer el aprendizaje dentro del Centro de Recursos.	---	---
1.3 Continuar con la adecuación, equipamiento y reordenación de los espacios de la BUG que permitan el aprendizaje individual y colectivo de los estudiantes.	---	<p>- Ofrecer ordenadores suficientes por número de usuarios.</p> <p>- Garantizar la disponibilidad de los recursos mediante espacios de consulta y estudio suficientes.</p>
1.4 Colecciones de apoyo al aprendizaje	<p>2007 - Mejorar la difusión de información con el aumento del acceso a los recursos de información en préstamo.</p> <p>2010 - Mejorar la comunicación con los usuarios internacionales incluyendo la versión inglesa de parte de la página Web.</p>	<p>- Proporcionar acceso, a través del catálogo y página Web de la Biblioteca, a los recursos suscritos y/o adquiridos.</p> <p>- Realizar el trámite de préstamo a domicilio en un tiempo máximo de 15 minutos.</p> <p>- Realizar renovaciones telefónicas y electrónicas.</p> <p>- Tramitar solicitudes de préstamo interbibliotecario en un máximo de 6 días en período lectivo.</p> <p>- Facilitar la reproducción de documentos.</p>

Figura A.10 Ejemplo de despliegue del Eje Estratégico 1 en Objetivos anuales y Compromisos Carta de Servicios relacionados con ésta. El resto de los Ejes Estratégicos se despliegan de la misma forma.

La página web ha sido mejorada en cuanto a la reestructuración de los contenidos para facilitar el acceso p.ej. a los sistemas de búsqueda en todas las páginas del sitio y la inclusión de información para los que todavía no han utilizado los recursos y servicios de la BUG bajo "Mis primeros pasos en la Biblioteca". Igualmente ha sido mejorada la visualización del Repositorio Institucional: DIGIBUG al poder acceder desde la página principal. Se han traducido los contenidos del sitio Web al inglés, facilitando así la comprensión de toda la información para los usuarios que dominan más el inglés que el español, fundamentalmente alumnos de los distintos programas de intercambio. Se ha mejorado la accesibilidad de la página Web con un diseño Web que permite que las personas con algún tipo de discapacidad puedan percibir, entender, navegar e interactuar con la misma, aportando a su vez contenidos. Entre las medidas conseguidas destacan:

- o Aclaración del destino de los enlaces o hipervínculos (incorporan una aclaración sobre su destino).
- o Orden lógico de presentación en pantalla (páginas estructuradas con encabezamientos, jerarquizando los contenidos y facilitando su comprensión).
- o Ayudas técnicas a la lectura de tablas de datos (inclusión de identificadores de encabezados).
- o Sistema de navegación simplificado, no se utilizan menús desplegable.
- o Degradación correcta del sitio sin hoja de estilos.
- o Los tamaños de las fuentes se han definido con unidades relativas para que se pueda ampliar o disminuir su tamaño desde las opciones del navegador.
- o Navegación sin javascript.

Por último, se han mejorado los sistemas de comunicación directa entre bibliotecarios y usuarios con la mejora en el formulario que permite enviar un comentario, una sugerencia o una consulta y en el formulario de sugerencia de adquisición, incluyendo la posibilidad de realizar un seguimiento sobre el estado de cada solicitud.

Figura A.11 Mejoras en la página web de la BUG

	UGR	BUG	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Usuarios		X	70117	69706	71791	71332	69840	68820
Total de estudiantes	X		65124	64709	66057	65280	63535	62644
Estudiantes de primer y segundo ciclo	X		55732	56575	56723	57145	56131	54599
Estudiantes de tercer ciclo	X		2819	3102	3187	2275	2270	3345
Estudiantes de títulos propios y resto	X		6573	5032	6147	5860	5134	4700
Total de profesores	X		3385	3410	3533	3714	3750	3804
Profesores con dedicación completa	X		2824	2845	2875	3028	2968	3101
Profesores con dedicación parcial	X		561	565	658	686	782	703
Personal de Administración y Servicios	X		1608	1587	2201	2338	2555	2372
Usuarios externos registrados		X	3716	4857	3871	5010	4990	5110

Figura A.12 Algunas cifras de interés de la UGR y de la BUG

GLOSARIO

Siglas	Significado
AAB:	Asociación Andaluza de Bibliotecarios
AAPP:	Administraciones Públicas
ANECA:	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
ALFIN:	Alfabetización Informacional (Referencia figura 3a.1)
AUG:	Archivo Universitario de Granada
BBDD	Bases de datos
BSCH:	Banco Santander Central Hispano
BUG:	Biblioteca de la Universidad de Granada
CABCD:	Consortio Andaluz de Bibliotecas y Centros de Documentación
CBUA:	Consortio de Bibliotecas Universitarias Andaluzas
CEE:	Comité de Evaluación Externo
CEI:	Comité de Evaluación Interno
CICE:	Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa
CICYT:	Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología
CMI:	Cuadro de Mando Integral
CPMCS:	Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía
CRAI:	Centro de Recursos y Aprendizaje e Investigación
CSIRC:	Centro de Servicios de Informática y Redes de Comunicaciones
CVUG:	Centro de Enseñanzas Virtuales de la Universidad de Granada
DAFO:	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DIGIBUG:	Repositorio Institucional de la Universidad de Granada
EEES:	Espacio Europeo de Educación Superior
EEl:	Espacio Europeo de Investigación
EFQM:	European Foundation for Quality Management
FECYT:	Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología
GI:	Grupos de Interés
GEUIN	Grupo Español de Usuarios de Innovative
ISBN:	Número Internacional Normalizado de Libros
D.L.:	Depósito Legal
IFLA:	Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas
ISI:	Information Sciences Institute
IT:	Instrucción Técnica
LADE:	Lectura Amigable de Documentos Electrónicos
LOPD:	Ley Orgánica de Protección de Datos
MADOC:	Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de la Tierra
MEC:	Ministerio de Educación
OCU :	Oficina de Cooperación Universitaria
PDI:	Personal Docente e Investigador
PAS:	Personal de Administración y Servicios
PRL:	Prevención de Riesgos Laborales
REBIUN:	Red de Bibliotecas Universitarias Españolas
RECOLECA:	Recolector de Ciencia Abierta
RPT:	Relación de Puestos de Trabajo
RRII:	Relaciones Institucionales UGR
SABCD:	Sistema Andaluz de Bibliotecas y Centros de Documentación
SADDIS	Servicio de Apoyo Documental a Discapacitados/os
SCGS:	Servicio de Coordinación y Gestión del Sistema
SECABA:	Grupo de Investigación en Evaluación y Calidad de las Bibliotecas
SGC:	Sistema de Gestión de la Calidad
TEBAM:	Técnicos Especialistas de Bibliotecas, Archivos y Museos
TICs:	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
SIG:	Sistema Integrado de Gestión
UCUA:	Unidad de Calidad de las Universidades Andaluzas
UGR:	Universidad de Granada
VPN:	Virtual Private Network